

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài:

Trong bối cảnh toàn cầu hóa ngày càng sâu rộng và cạnh tranh thị trường ngày một khốc liệt, các doanh nghiệp đang phải đối mặt với áp lực không ngừng gia tăng. Để duy trì và phát triển bền vững, các tổ chức buộc phải không ngừng nâng cao năng lực cạnh tranh. Trong đó, việc xây dựng và phát triển một đội ngũ nhân sự chất lượng cao, đáp ứng được những yêu cầu ngày càng cao của thị trường, là yếu tố cốt lõi, quyết định sự thành bại của doanh nghiệp.

Một đội ngũ nhân sự tài năng không chỉ là tài sản quý giá mà còn là động lực thúc đẩy sự đổi mới, sáng tạo, giúp doanh nghiệp thích ứng nhanh chóng với những biến động của thị trường. Việc tuyển dụng hiệu quả không chỉ giúp doanh nghiệp thu hút và giữ chân nhân tài mà còn góp phần nâng cao hiệu suất làm việc, cải thiện chất lượng sản phẩm, dịch vụ và tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững.

Theo Nguyễn Ngọc Quốc Việt, (2015): “Tuyển dụng đóng vai trò rất quan trọng trong công tác quản trị nguồn nhân sự bởi vì nó góp phần xây dựng cho công ty đội ngũ nhân sự vững vàng.” Vì vậy, nếu một doanh nghiệp không đặt sự chú trọng vào quá trình tuyển dụng, có thể dẫn đến nhân viên không phù hợp với công việc, gây ra sự thiếu sót và ảnh hưởng tiêu cực trong quá trình làm việc. Điều này có thể dẫn đến hiệu suất làm việc kém, mất thời gian và nguồn lực để giáo dục và đào tạo lại nhân viên, cũng như ảnh hưởng xấu đến môi trường làm việc và tinh thần làm việc chung.

Theo một nghiên cứu của Gallup (2017), những nhân sự bị “tuyển sai” tại Mỹ có thể gây ra mức thất thoát từ 10 tới 13 triệu tỷ đồng trong quá trình làm việc do không đảm bảo được hiệu suất cần thiết. Cuộc khảo sát của Kelly Services vào năm 2007 cho thấy có 95% ứng viên cảm thấy ấn tượng với quá trình tuyển dụng sẽ sẵn sàng nộp đơn lại.

Tại Việt Nam, theo một nghiên cứu gần đây, 34% các Giám đốc Tài chính kết luận rằng việc tuyển dụng không hiệu quả không chỉ gây ảnh hưởng tới cấp quản lý về mặt hiệu suất, mà còn làm mất rất nhiều thời gian của những nhân sự cứng khi họ phải dùng tới 17% thời gian làm việc của mình để giám sát và hướng

dẫn các nhân sự thiếu năng lực. Hay theo thông tin từ Sở Lao động - Thương binh và Xã hội, kết quả khảo sát tại 300 doanh nghiệp đang hoạt động tại TP.HCM cho thấy, có tới 18,67% doanh nghiệp gặp khó khăn khi tuyển dụng. Điều này cho thấy vấn đề tuyển dụng nhân sự đang trở thành thách thức lớn đối với các doanh nghiệp tại TP.HCM.

Trong quá trình thực tế tại Công ty Cổ phần Vàng bạc Đá quý Phú Nhuận (PNJ), tác giả nhận thấy tầm ảnh hưởng mạnh mẽ của sự toàn cầu. Công ty liên tục đổi mới phương pháp quản lý để nâng cao chất lượng sản xuất và kinh doanh, cùng với việc mở rộng quy mô để tăng cường thị phần và mở rộng thị trường. Tuyển dụng nhân sự phù hợp là một yếu tố không thể bỏ qua, và cần cải thiện quy trình và phương pháp để đảm bảo hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực. Mặc dù Công ty đã tập trung vào việc tuyển dụng nhân lực, nhưng vẫn còn một số điểm yếu cần được cải thiện. Số lượng nhân sự được tuyển dụng hàng năm tăng cao, tuy nhiên vẫn còn một số vấn đề cần được điều chỉnh để đảm bảo tính khoa học và hiệu quả.

Nhận thức được tầm quan trọng của công tác tuyển dụng nhân sự tại công ty, tác giả đã quyết định chọn đề tài “**Nâng cao hiệu quả công tác tuyển dụng nhân sự tại Công ty Cổ phần Vàng bạc Đá quý Phú Nhuận (PNJ)**” để phân tích chi tiết hơn về thực trạng công tác tuyển dụng hiện nay tại Công ty và đưa ra giải pháp nâng cao hiệu quả tuyển dụng tại Công ty.

2. Mục tiêu nghiên cứu:

- Mục tiêu tổng quát của đề tài:

Nâng cao hiệu quả công tác tuyển dụng nhân sự tại Công ty Cổ phần Vàng bạc Đá quý Phú Nhuận (PNJ).

- Mục tiêu cụ thể:

- + Đưa ra những cơ sở lý thuyết về tuyển dụng nhân sự.
- + Đánh giá thực trạng về công tác tuyển dụng tại Công ty Cổ phần Vàng bạc Đá quý Phú Nhuận (PNJ) trong giai đoạn từ năm 2021 – 2023.
- + Đề xuất các giải pháp cụ thể nhằm góp phần nâng cao hiệu quả công tác tuyển dụng của Công ty Cổ phần Vàng bạc Đá quý Phú Nhuận (PNJ).

3. Câu hỏi nghiên cứu:

Câu 1: Có những cơ sở lý thuyết nào liên quan đến tuyển dụng nhân sự ?

Câu 2: Thực trạng về công tác tuyển dụng tại Công ty Cổ phần Vàng bạc Đá quý Phú Nhuận (PNJ) trong giai đoạn từ năm 2021 – 2023 được đánh giá như thế nào ?

Câu 3: Có những giải pháp cụ thể nào có thể áp dụng nhằm nâng cao hiệu quả công tác tuyển dụng tại Công ty ?

4. Đối tượng nghiên cứu:

Đối tượng nghiên cứu của đề tài là: giải pháp nâng cao hiệu quả công tác tuyển dụng.

5. Phạm vi nghiên cứu:

Phạm vi nghiên cứu của đề tài này là:

- + Phạm vi về mặt không gian: Công ty Cổ phần Vàng bạc Đá quý Phú Nhuận (PNJ).
- + Phạm vi về mặt thời gian: Giai đoạn từ năm 2021 – 2023.

6. Phương pháp nghiên cứu:

- Phương pháp quan sát: Trong thời gian thực tập, tôi đã chú trọng vào việc quan sát kỹ lưỡng cách thức hoạt động của bộ phận nhân sự trong quá trình tuyển dụng. Qua trải nghiệm này, tôi không chỉ hiểu rõ hơn về quy trình tuyển dụng của công ty mà còn xác định được những thách thức mà tổ chức đang đối diện trong việc thu hút nhân tài.
- Phương pháp thu thập dữ liệu: Thu thập tài liệu, số liệu, báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty Cổ phần Vàng bạc Đá quý Phú Nhuận (PNJ) giai đoạn 2021 - 2023 để đánh giá tình hình hoạt động kinh doanh của Công ty trong giai đoạn thực tập; Phương pháp này hỗ trợ tôi trong phần báo cáo tình hình tuyển dụng nguồn nhân lực của Công ty Cổ phần Vàng bạc Đá quý Phú Nhuận (PNJ) giai đoạn 2021 -2023 để đánh giá tình hình tuyển dụng nguồn nhân lực, số lượng tuyển dụng cũng như chất lượng tuyển dụng tại Công ty.
- Phương pháp so sánh: Trên cơ sở lý thuyết mà tôi đã được học ở trường cùng với quá trình khảo sát thực tế tại Công ty Cổ phần Vàng bạc Đá quý Phú Nhuận (PNJ), tôi tiến hành so sánh để thấy điểm khác biệt và đưa ra nhận xét, đánh giá tình hình hoạt động kinh doanh của Công ty. Phương pháp này hỗ trợ

cho tôi trong chương 2 phần nhận xét, đánh giá tình hình hoạt động kinh doanh của Công ty của bài khóa luận này.

- Phương pháp phân tích: Phương pháp này sử dụng các kiến thức đã học để phân tích sự biến động của các sự vật, hiện tượng. Qua đó rút ra những nhận xét về nhân tố làm hạn chế hoặc thúc đẩy hoạt động quá trình tuyển dụng. Cụ thể, qua bảng số liệu sẽ nhận thấy được sự biến động của số lượng lao động giai đoạn 2021 -2023 ảnh hưởng đến công tác tuyển dụng nguồn nhân lực của công ty. Phương pháp này hỗ trợ tôi trong chương 2 phần phân tích thực trạng công tác nhân sự tại Công ty.

- Phương pháp thống kê: Phương pháp thống kê dùng để phân tích và diễn giải dữ liệu về tuyển dụng. Phương pháp này sẽ cung cấp thông tin cần thiết để PNJ hiểu rõ hơn về tình hình tuyển dụng và các yếu tố ảnh hưởng đến quá trình này, từ đó đưa ra các quyết định và cải thiện hiệu quả của công tác tuyển dụng. Phương pháp này hỗ trợ tôi trong chương 2 của bài khóa luận, phần thực trạng tuyển dụng của Công ty.

7. Bố cục khóa luận

Ngoài phần mở đầu, kết luận và danh mục tài liệu tham khảo, nội dung chính của bài khóa luận được phân thành 3 phần chính như sau:

Chương 1: Cơ sở lý luận

Chương 2: Phân tích thực trạng hoạt động tuyển dụng tại Công ty Cổ phần Vàng bạc Đá quý Phú Nhuận (PNJ).

Chương 3: Nhận xét và đưa ra giải pháp

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN

1.1. Khái quát về quản trị nguồn nhân lực:

1.1.1. Khái niệm về nguồn nhân lực:

George T.Milkovich and John W.Boudreau (1988): “Nguồn nhân lực là tổng thể các yếu tố bên trong và bên ngoài của mỗi cá nhân bảo đảm nguồn sáng tạo cùng các nội dung khác cho sự thành công, đạt được mục tiêu của tổ chức”.

Nguồn nhân lực là tập hợp những người có khả năng làm việc và sẵn sàng tham gia vào các công việc tại một quốc gia hoặc địa phương (Phạm Minh Hạc, 2002).

Nguồn nhân lực là tài sản quý giá của mọi tổ chức, bao gồm những người đa dạng về kỹ năng, kinh nghiệm và sẵn sàng đóng góp vào sự tăng trưởng bền vững của tổ chức cũng như kinh tế - xã hội (Nicholas Henry, 2003).

Võ Xuân Tiến (2010) cho rằng nguồn nhân lực là tổng hợp các tiềm năng vốn có của con người bao gồm thể lực, trí lực và phẩm chất cá nhân. Đây là tài sản quý giá của mọi tổ chức, đóng vai trò quan trọng trong việc đáp ứng nhu cầu và thúc đẩy sự phát triển của các hệ thống kinh tế - xã hội.

Theo Trần Kim Dung (2018): “Nguồn nhân lực của doanh nghiệp được hình thành trên cơ sở của các cá nhân có vai trò khác nhau và được liên kết với nhau theo những mục tiêu nhất định. Nhân viên có các năng lực, đặc điểm cá nhân khác nhau, có tiềm năng phát triển, có khả năng hình thành các nhóm hội, các tổ chức công đoàn bảo vệ quyền lợi của họ. Họ có thể đánh giá và đặt câu hỏi đối với hoạt động của quản trị gia, hành vi của họ có thể thay đổi phụ thuộc vào chính bản thân họ hoặc sự tác động của môi trường xung quanh.”

1.1.2. Khái niệm về quản trị nguồn nhân lực

Quản trị nguồn nhân lực là lĩnh vực quản lý tập trung vào việc tuyển dụng, phát triển, quản lý và duy trì lực lượng lao động trong tổ chức. HRM đảm bảo rằng nhân viên được đào tạo, đánh giá hiệu suất và phát triển kỹ năng để hỗ trợ mục tiêu kinh doanh và tạo ra môi trường làm việc tích cực và hiệu quả.

Mô hình quản trị nguồn nhân lực mới đề cao sự tương hỗ và hợp tác giữa các mục tiêu, tôn trọng sự khác biệt và khuyến khích chia sẻ trách nhiệm. Theo lý thuyết quản trị nguồn nhân lực, các chính sách liên kết chặt chẽ sẽ tạo ra một môi

trường làm việc gắn kết, thúc đẩy sự phát triển bền vững của cả tổ chức và nhân viên (Walton, Harvard Business School, 1985). Theo Armstrong (1989), quản trị nguồn nhân lực là một thương hiệu gắn liền với những hoạt động hiệu quả trong quản lý con người, được thực hiện rộng rãi tại các công ty hàng đầu, nơi giám đốc nhân sự có vị trí quan trọng.

Quản trị nguồn nhân lực bao gồm việc lập kế hoạch, tổ chức, bồi thường, tích hợp và duy trì con người với mục đích đóng góp vào các mục tiêu của tổ chức, cá nhân và xã hội (Theo Flippo, 1980).

Hoàng Văn Hải và Nguyễn Thùy Dương (2010) cho rằng Quản trị nguồn nhân lực là quá trình tổng hợp các hoạt động nhằm thu hút, phát triển và giữ chân nhân tài, góp phần đạt được mục tiêu kinh doanh của tổ chức.

Nguyễn Ngọc Quân và Nguyễn Văn Điềm (2012): “Quản trị nguồn nhân lực là tất cả các hoạt động của một tổ chức để thu hút, xây dựng, sử dụng và phát triển, đánh giá, bảo toàn và giữ gìn một lực lượng lao động phù hợp với yêu cầu công việc của một tổ chức cả về mặt số lượng và chất lượng”.

Trần Kim Dung (2009): “Quản trị nguồn nhân lực là hệ thống các triết lý, chính sách và hoạt động chức năng về thu hút, đào tạo - phát triển và duy trì con người của một tổ chức nhằm kết hợp đạt được mục tiêu chiến lược của tổ chức và thỏa mãn nhu cầu hợp lý ngày càng cao của người lao động”. Theo Nguyễn Thị Thanh Bình (2019) quản trị nguồn nhân lực là việc ứng dụng các nguyên tắc, chính sách và phương pháp để quản lý nguồn lực con người, hướng tới sự phát triển bền vững của tổ chức và nhân viên.

1.1.3. Mục tiêu của quản trị nguồn nhân lực:

Mục tiêu xã hội: Quản trị nguồn nhân lực đặt mục tiêu tạo ra một môi trường làm việc công bằng và đa dạng, nơi mọi nhân viên được đánh giá dựa trên năng lực và khả năng, không phân biệt đối xử dựa vào các yếu tố không công bằng. Đồng thời, mục tiêu cũng bao gồm việc tạo ra công việc và cơ hội việc làm cho cộng đồng, giúp giảm bớt tình trạng thất nghiệp và nâng cao chất lượng cuộc sống của người lao động. Qua việc hỗ trợ phát triển cộng đồng, quản trị nguồn nhân lực cũng góp phần vào sự phát triển bền vững của xã hội.

Mục tiêu về doanh nghiệp:

Trong môi trường kinh doanh, quản trị nguồn nhân lực hướng tới mục tiêu tối ưu hóa hiệu suất làm việc, đảm bảo rằng nhân viên hoạt động hiệu quả và hiệu suất làm việc được tối đa hóa để đóng góp vào sự thành công của doanh nghiệp. Mục tiêu giữ chân nhân viên tài năng cũng là ưu tiên, vì nhân viên tài năng là tài sản quý giá và đóng góp quan trọng vào sự phát triển bền vững của tổ chức. Việc xây dựng văn hóa tổ chức tích cực cũng là một mục tiêu quan trọng, giúp tạo ra một môi trường làm việc khuyến khích sự sáng tạo, đoàn kết và hiệu suất cao.

Mục tiêu cá nhân: Cấp trên cũng như tổ chức nắm mục tiêu phát triển năng lực và kỹ năng cá nhân của nhân viên, giúp họ đạt được mục tiêu sự nghiệp và cá nhân. Đồng thời, mục tiêu cũng bao gồm đảm bảo sự hài lòng và thịnh vượng cá nhân, nơi nhân viên cảm thấy hài lòng với công việc của mình, có cơ hội phát triển sự nghiệp và đạt được mục tiêu cá nhân, từ đó tạo ra sự thịnh vượng cho bản thân và gia đình.

1.1.4. Vai trò của quản trị nguồn nhân lực

Mọi tổ chức hoạt động sản xuất kinh doanh đều cần sự kết hợp giữa nguồn nhân lực và vật lực. Trong đó, nguồn nhân lực đóng một vai trò quan trọng, đóng góp quyết định đến sự tồn tại và phát triển của tổ chức.

Công tác quản trị nguồn nhân lực (HRM) đóng vai trò cực kỳ quan trọng trong mỗi tổ chức và doanh nghiệp. HRM không chỉ đơn giản là quản lý nhân sự mà còn là người đồng hành chiến lược, định hình văn hóa tổ chức và đảm bảo rằng nguồn lực con người được tận dụng hiệu quả.

Một trong những vai trò quan trọng của HRM là thu hút, phát triển và giữ chân nhân viên tài năng. Bằng cách xác định nhu cầu nhân sự, tuyển dụng đúng người vào đúng vị trí và cung cấp cơ hội phát triển, HRM giúp xây dựng lực lượng lao động đa dạng và có năng lực, đồng thời giữ chân những nhân viên giỏi.

HRM cũng đóng vai trò trong việc tạo ra môi trường làm việc tích cực và động viên sự tiến bộ cá nhân. Bằng cách thiết lập chính sách phúc lợi, đào tạo và phát triển, HRM giúp nhân viên cảm thấy hài lòng, động viên và sẵn sàng đóng góp hết mình vào công việc.

Ngoài ra, HRM còn quản lý hiệu suất, đánh giá nhân viên, xây dựng các chính sách và quy trình công bằng để đảm bảo công bằng và minh bạch trong tổ chức. Họ cũng chịu trách nhiệm đảm bảo tuân thủ pháp luật lao động và chuẩn mực đạo đức trong môi trường làm việc.

Công tác quản trị nguồn nhân lực không chỉ đơn thuần là quản lý nhân sự mà còn là người đồng hành chiến lược, đóng vai trò quyết định trong việc xây dựng một tổ chức mạnh mẽ, hiệu quả và đáng tin cậy.

Quản lý nguồn nhân lực đóng vai trò trọng yếu trong quá trình điều hành hoạt động sản xuất kinh doanh của các tổ chức, giúp chúng duy trì, phát triển và thành công trong môi trường cạnh tranh. Tầm quan trọng của quản lý nhân lực bắt nguồn từ quan điểm về con người, con người đóng vai trò chủ chốt trong cấu trúc tổ chức, thực hiện và quyết định sự thành bại của tổ chức. Do vai trò quyết định này, nguồn nhân lực trở thành một lĩnh vực quản trị không thể thiếu đối với mọi tổ chức

1.1.5. Chức năng của quản trị nguồn nhân lực

Hoạt động quản trị nguồn nhân lực chịu trách nhiệm đối với việc quản lý các khía cạnh liên quan đến quyền lợi, nghĩa vụ và trách nhiệm của nhân viên với mục tiêu tối đa hóa hiệu suất làm việc cả cho tổ chức và cá nhân. Trong thực tế, các nhiệm vụ này đa dạng và độ phức tạp thay đổi theo từng tổ chức, bao gồm yếu tố về cơ cấu tổ chức, công nghệ, tài chính, và trình độ phát triển.

Các công việc cơ bản trong lĩnh vực quản trị nhân sự bao gồm việc đánh giá nhu cầu nhân sự, lập kế hoạch tuyển dụng hiệu quả, phân bổ và sắp xếp nguồn nhân lực, đào tạo và phát triển nhân viên, cũng như thực hiện chính sách khen thưởng và kỷ luật, cùng việc quản lý hệ thống trả công công bằng và hợp lý. Đây là những bước cơ bản không thể thiếu trong việc duy trì và phát triển nguồn nhân lực chất lượng, đáp ứng nhu cầu và mục tiêu phát triển của tổ chức.

Theo Trần Kim Dung (2018), “Quản trị nguồn nhân lực bao gồm 3 chức năng chính: Nhóm chức năng thu hút nguồn nhân lực, nhóm chức năng đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, nhóm chức năng duy trì nguồn nhân lực.”

a) Thu hút nguồn nhân lực (phân tích công việc, hoạch định nhân lực, tuyển mộ và tuyển chọn):

Nhóm chức năng thu hút nguồn nhân lực tập trung vào việc đảm bảo rằng tổ chức có đủ số lượng nhân viên với những phẩm chất phù hợp nhằm đáp ứng các yêu cầu công việc. Để tìm kiếm và chọn lựa những ứng viên phù hợp nhất cho từng vị trí, các doanh nghiệp cần dựa trên kế hoạch sản xuất, kinh doanh và tình hình sử dụng lao động hiện tại để xác định nhu cầu tuyển dụng.

Phân tích công việc là bước quan trọng giúp xác định số lượng nhân viên cần tuyển và các tiêu chuẩn mà ứng viên cần đáp ứng. Sử dụng các phương pháp tuyển dụng như trắc nghiệm và phỏng vấn giúp doanh nghiệp lựa chọn ứng viên phù hợp nhất cho công việc cụ thể. Do đó, hoạt động của nhóm tuyển dụng thường bao gồm việc dự báo và lập kế hoạch nguồn nhân lực, phân tích công việc, tiến hành phỏng vấn, sử dụng các phương tiện đánh giá, cũng như quản lý thông tin nhân sự của tổ chức để đảm bảo sự phát triển bền vững và hiệu quả của hệ thống nhân sự.

b) Đào tạo và phát triển nhân lực:

Nhóm chức năng quản lý đào tạo và phát triển nhân lực tập trung vào việc nâng cao trình độ và năng lực của nhân viên, đảm bảo rằng họ sẽ có đủ kỹ năng và kiến thức cần thiết để hoàn thành công việc một cách xuất sắc và phát triển tối đa khả năng cá nhân. Các tổ chức thường thiết lập các chương trình hướng nghiệp và đào tạo cho nhân viên mới nhằm đánh giá năng lực thực tế và giúp họ làm quen với môi trường làm việc.

Bên cạnh đó, doanh nghiệp thường xây dựng các kế hoạch đào tạo, huấn luyện và tái đào tạo nhân viên khi có sự thay đổi về nhu cầu sản xuất, công nghệ hoặc quy trình kinh doanh. Nhóm chức năng này thường tiến hành các hoạt động như hướng nghiệp, huấn luyện kỹ năng thực hành cho công nhân, bồi dưỡng nâng cao trình độ chuyên môn và cập nhật kiến thức quản lý, công nghệ cho cán bộ quản lý và chuyên gia trong lĩnh vực. Điều này giúp đảm bảo rằng nhân viên luôn đáp ứng được yêu cầu công việc và tổ chức luôn tiến bộ theo thời gian.

c) Duy trì nguồn nhân lực (dãi ngộ, đánh giá, quan hệ lao động):

Nhóm chức năng duy trì nguồn nhân lực đóng vai trò quan trọng trong việc duy trì và tận dụng hiệu quả nguồn nhân lực trong tổ chức. Các hoạt động của nhóm

này tập trung vào việc kích thích, động viên nhân viên và duy trì, phát triển các mối quan hệ lao động tích cực trong doanh nghiệp.

- ***Chức năng kích thích, động viên:***

Chức năng này tập trung vào việc xây dựng một môi trường làm việc tích cực và động viên nhân viên trong tổ chức để họ làm việc một cách chăm chỉ, tận tình và có trách nhiệm, hoàn thành công việc với chất lượng cao. Bằng cách giao cho nhân viên những nhiệm vụ đầy thách thức, thông báo về việc đánh giá hiệu suất từ các cấp lãnh đạo, và thúc đẩy sự công bằng trong trả lương và khen thưởng cho những cá nhân có đóng góp tích cực, sáng tạo và cải tiến, tổ chức không chỉ thu hút mà còn duy trì được đội ngũ lao động chất lượng.

Để thực hiện mục tiêu này, việc xây dựng và quản lý hệ thống thang bảng lương, thiết lập các chính sách về lương bổng, thăng tiến, kỷ luật, tiền thưởng, phúc lợi, phụ cấp, cùng việc đánh giá năng lực và hiệu suất là những hoạt động quan trọng nhất của chức năng này. Qua đó, tổ chức không chỉ tạo điều kiện thuận lợi cho sự phát triển cá nhân của nhân viên mà còn thúc đẩy hiệu quả sản xuất kinh doanh và sự uy tín của doanh nghiệp trên thị trường.

- ***Chức năng duy trì, phát triển các mối quan hệ lao động:***

Mối quan hệ lao động không chỉ là yếu tố quan trọng đối với sự ổn định và hiệu quả của tổ chức mà còn đặt nền móng cho sự phát triển bền vững. Nhóm chức năng này không chỉ đảm bảo rằng các mối quan hệ giữa nhân viên và lãnh đạo, giữa đồng nghiệp đều được xây dựng trên nền tảng của tôn trọng, tin cậy và sự hỗ trợ lẫn nhau mà còn liên kết chặt chẽ với việc tối ưu hóa môi trường làm việc và quản lý các mối quan hệ trong công việc.

Việc ký kết hợp đồng lao động, xử lý khiếu nại, giải quyết xung đột lao động, quản lý giao tiếp nhân viên, cải thiện môi trường làm việc, chăm sóc sức khỏe, bảo hiểm và đảm bảo an toàn lao động là những phần không thể thiếu trong chuỗi hoạt động của nhóm chức năng này. Qua việc giải quyết hiệu quả các vấn đề liên quan đến quan hệ lao động, tổ chức không chỉ tạo ra không khí làm việc tích cực và thúc đẩy giá trị tập thể mà còn đảm bảo rằng nhân viên cảm thấy hài lòng và tự hào với công việc của mình. Điều này không chỉ góp phần vào một môi trường làm việc

tích cực mà còn tăng cường sự cam kết và hiệu suất làm việc của nhân viên, từ đó đóng góp vào sự phát triển bền vững của doanh nghiệp.

1.1.6. Ý nghĩa của việc quản trị nguồn nhân lực

Quản trị nguồn nhân lực hỗ trợ nhà quản lý đạt được mục tiêu thông qua việc tương tác với nhân viên. Để quản trị nguồn nhân lực hiệu quả, nhà quản lý cần thể hiện khả năng làm việc một cách hài hòa, biết cách thu hút sự hợp tác từ đội ngũ.

Việc quản lý nguồn nhân lực cũng giúp nhà quản trị học cách tương tác với cá nhân khác, tìm ra điểm chung, đồng thời nhạy bén với mỗi nhu cầu cụ thể của nhân viên, đánh giá họ một cách chính xác và khuyến khích họ phát triển đam mê với công việc. Tránh được các rủi ro trong quá trình tuyển dụng, biết cách sử dụng nguồn lực nhân viên, cùng hợp tác để đạt được mục tiêu tổng thể của tổ chức, kết hợp với mục tiêu cá nhân, nâng cao hiệu quả tổ chức và phát triển chiến lược con người. Hỗ trợ họ trở thành một phần không thể thiếu trong chiến lược kinh doanh của mỗi doanh nghiệp.

Về phía kinh tế, quản lý nguồn nhân lực đóng vai trò quan trọng trong việc hỗ trợ doanh nghiệp tận dụng tiềm năng, tăng cường năng suất lao động và tạo ra lợi thế cạnh tranh vượt trội trong lĩnh vực nguồn nhân lực.

Trong lĩnh vực xã hội, quản trị nhân lực thể hiện triết lý nhân văn về quyền lợi của người lao động, tôn trọng địa vị của mỗi cá nhân lao động. Đặc biệt, quan trọng là giải quyết mối quan hệ lợi ích giữa doanh nghiệp và người lao động, giúp giảm thiểu xung đột lợi ích giữa tư bản và lao động trong từng tổ chức.

1.2. Khái quát về tuyển dụng nhân lực:

1.2.1. Khái niệm về tuyển dụng :

Tuyển dụng nhân sự là một quá trình tìm kiếm và lựa chọn nhân sự để thỏa mãn nhu cầu sử dụng của doanh nghiệp và bổ sung lực lượng lao động cần thiết nhằm thực hiện các mục tiêu của doanh nghiệp.

Theo Vũ Thùy Dương và Hoàng Văn Hải (2010): “Tuyển dụng nhân sự là một quá trình tìm kiếm và lựa chọn nhân sự để thỏa mãn nhu cầu sử dụng của doanh nghiệp và bổ sung lực lượng lao động cần thiết nhằm thực hiện các mục tiêu của doanh nghiệp.”

Nguyễn Thanh Hội (2010) định nghĩa tuyển dụng là quá trình tìm kiếm và lựa chọn những cá nhân phù hợp để đáp ứng nhu cầu nhân lực hiện tại của tổ chức.

Vũ Thùy Dương và Hoàng Văn Hải (2010) cho rằng tuyển dụng nhân lực là quá trình tìm kiếm, thu hút và lựa chọn những ứng viên phù hợp để đáp ứng mục tiêu kinh doanh của doanh nghiệp.

Bùi Văn Danh, Nguyễn Văn Dung và Lê Quang Khôi (2011) khẳng định rằng tuyển dụng là quá trình tìm kiếm và lựa chọn những cá nhân đáp ứng đầy đủ các yêu cầu công việc của tổ chức.

Theo Nguyễn Hữu Thân (2012), quá trình tuyển dụng bao gồm hai giai đoạn chính: tuyển mộ và tuyển chọn. Tuyển mộ là việc thu hút các ứng viên quan tâm đến vị trí tuyển dụng, còn tuyển chọn là việc đánh giá và lựa chọn những ứng viên phù hợp nhất.

Nguyễn Ngọc Quân và Nguyễn Tấn Thịnh (2020) định nghĩa tuyển dụng nhân sự là một quá trình bao gồm việc thu hút, đánh giá và lựa chọn ứng viên phù hợp để bổ sung vào đội ngũ nhân sự của tổ chức.

Tóm lại, tuyển dụng nhân lực là một quá trình quan trọng trong hoạt động của một tổ chức. Đây là quá trình không chỉ nhằm thu hút, nghiên cứu và lựa chọn cá nhân phù hợp cho vị trí cụ thể mà còn đảm bảo rằng tổ chức có đủ nguồn lực để đạt được mục tiêu kinh doanh đã đề ra. Quá trình tuyển dụng nhân sự bao gồm hai giai đoạn chính: giai đoạn tuyển mộ và giai đoạn tuyển chọn nhân sự.

a) Tuyển mộ nhân sự, hay còn gọi là quá trình tìm kiếm và thu hút ứng viên, được thực hiện để thu hút một đội ngũ ứng viên phù hợp với yêu cầu tuyển dụng, đáp ứng đủ điều kiện để doanh nghiệp lựa chọn. Để làm điều này, doanh nghiệp cần xác định nguồn nhân lực cần tuyển mộ và sử dụng các biện pháp để thu hút sự quan tâm của ứng viên, khuyến khích họ nộp đơn ứng tuyển. Việc tìm kiếm và thu hút ứng viên hiệu quả sẽ tạo cơ sở cho quá trình lựa chọn nhân sự.

Quá trình tuyển dụng nhân sự có thể linh hoạt và đa dạng, bao gồm việc tuyển mộ từ bên trong tổ chức hoặc từ thị trường lao động bên ngoài, tùy thuộc vào nhu cầu cụ thể của tổ chức và mục tiêu tuyển dụng. Việc này đòi hỏi sự linh hoạt và chiến lược trong việc sử dụng các phương pháp tuyển dụng phù hợp nhằm đảm

bảo rằng tổ chức có đủ nguồn nhân lực chất lượng và phù hợp với yêu cầu công việc.

- **Khái niệm về tuyển mộ:**

Theo Vũ Thi Mai, Phạm Thúy Hương (2011): “Tuyển mộ là quá trình thu hút những người lao động có trình độ từ lực lượng lao động xã hội và lực lượng lao động bên trong tổ chức, nhằm tạo ra một tập hợp các ứng viên phù hợp với yêu cầu công việc để tham gia vào quá trình tuyển chọn.”

Lê Thanh Hà (2012): “Tuyển mộ nhân lực là quá trình thu hút những người xin việc có trình độ từ lực lượng lao động bên ngoài và bên trong trong tổ chức để lựa chọn lao động cho các vị trí làm việc còn trống của tổ chức.”

Burgess và Stephens (2005) nhấn mạnh rằng tuyển mộ không chỉ là việc tìm người thay thế mà còn là cơ hội để doanh nghiệp xây dựng một đội ngũ nhân sự chất lượng, đa dạng và phù hợp với chiến lược phát triển của tổ chức.

Aswathappa (2013) cho rằng tuyển mộ là một quá trình quan trọng giúp doanh nghiệp xây dựng một đội ngũ nhân sự đa dạng, linh hoạt và chất lượng cao, từ đó thúc đẩy sự tăng trưởng và thành công trong môi trường kinh doanh cạnh tranh.

Theo TS. Mai Thanh Lan (2014), mục tiêu của tuyển mộ là thu hút một lượng lớn ứng viên phù hợp với yêu cầu công việc để doanh nghiệp có nhiều lựa chọn hơn.

Tuyển mộ là một quá trình quan trọng giúp doanh nghiệp xây dựng một đội ngũ nhân sự chất lượng cao, đáp ứng được nhu cầu phát triển của tổ chức trong thời đại hiện nay.

b) Tuyển chọn nhân sự, hay còn gọi là lựa chọn nhân sự, liên quan chặt chẽ đến việc đánh giá năng lực của ứng viên để chọn ra người phù hợp nhất với nhu cầu tuyển dụng của doanh nghiệp. Trong trường hợp tuyển mộ tập trung vào việc tìm kiếm và thu hút ứng viên, quá trình tuyển chọn nhân sự là giai đoạn quyết định xem ai trong số ứng viên là người đáp ứng tốt nhất với yêu cầu công việc của doanh nghiệp.

- **Khái niệm về tuyển chọn:**

Vũ Thi Mai, Phạm Thúy Hương (2011): “Tuyển chọn là quá trình đánh giá, sàng lọc những người tham gia dự tuyển để chọn những ứng viên phù hợp nhất với yêu cầu công việc của tổ chức. Tuyển chọn nhân lực là khâu kế tiếp của quá trình tuyển mộ để đảm bảo cho quyết định tuyển dụng nhân lực đúng với yêu cầu đặt ra.”

Kevin Gallagher (2014) cho rằng tuyển chọn nhân sự không chỉ đơn thuần là lựa chọn người lao động mà còn là một quá trình quan trọng để đảm bảo tổ chức có đủ nguồn nhân lực chất lượng, đáp ứng được yêu cầu công việc và mục tiêu đã đề ra.

Theo Gary Dessler & cộng sự (2005), tuyển chọn nhân sự đòi hỏi sự kỹ lưỡng và cẩn trọng. Quá trình này không chỉ dừng lại ở việc lựa chọn ứng viên mà còn cần đảm bảo rằng người được chọn có thể đáp ứng tốt yêu cầu công việc và hòa nhập vào môi trường làm việc của tổ chức.

Đoàn Thị Huyền Trang (2018) cho rằng tuyển chọn nhân sự là quá trình tìm kiếm và lựa chọn ứng viên phù hợp nhất với nhu cầu của doanh nghiệp. Nhu cầu này bao gồm cả số lượng, chất lượng, cơ cấu và thời gian. Trong đó, chất lượng của ứng viên là yếu tố quan trọng nhất, quyết định sự thành công của quá trình tuyển chọn.

Theo các lý thuyết trên, ta có thể hiểu tuyển chọn nhân sự là một quá trình hệ thống, khoa học nhằm tìm kiếm, đánh giá và lựa chọn những ứng viên phù hợp nhất với nhu cầu của tổ chức. Quá trình này đòi hỏi sự kỹ lưỡng, cẩn trọng và dựa trên các tiêu chí đánh giá rõ ràng. Mục tiêu cuối cùng của tuyển chọn là xây dựng một đội ngũ nhân sự có năng lực, đáp ứng được yêu cầu công việc và đóng góp vào sự thành công của tổ chức.

1.2.2. Khái niệm tuyển dụng mass:

Lý thuyết tuyển dụng mass được phát triển bởi W.Edwards Deming vào thập niên 1950. Lý thuyết này đề xuất rằng thay vì tập trung vào việc tuyển dụng những ứng viên “tốt nhất”, các doanh nghiệp nên tập trung vào việc tuyển dụng một lượng lớn ứng viên và sau đó đào tạo họ để trở thành những ứng viên hiệu quả. Deming tin rằng việc đào tạo là chìa khóa để tạo ra một lực lượng lao động

hiệu quả, và rằng các doanh nghiệp nên đầu tư vào việc đào tạo nhân viên của họ để họ có thể phát triển đầy đủ tiềm năng của mình.

Theo bản tin của Vultus Inc.(2014) cho rằng Mass recruitment (tuyển dụng hàng loạt) là một trong những nhiệm vụ khó khăn nhất đối với các nhà tuyển dụng, ngay cả trong bối cảnh tuyển dụng hiện đại. Mặc dù nghe có vẻ giống như việc tuyển dụng thông thường ngoại trừ những yêu cầu lớn nhưng việc này không hề dễ dàng. Bài viết này giúp bạn tìm hiểu tuyển dụng hàng loạt là gì, những thách thức của nó và những lời khuyên hiệu quả để nhà tuyển dụng thực hiện tuyển dụng hàng loạt thành công.

Tuyển dụng mass là một thuật ngữ thường được sử dụng trong ngữ cảnh tuyển dụng nhằm ám chỉ việc tuyển dụng một lượng lớn người cùng một lúc hoặc trong một khoảng thời gian ngắn. Phương pháp tuyển dụng mass thường được áp dụng khi một tổ chức hoặc doanh nghiệp cần tuyển dụng một số lượng lớn nhân sự đồng thời, thích hợp cho các vị trí có nhu cầu tuyển dụng hàng loạt.

Mass recruitment, còn được gọi là tuyển dụng hàng loạt, đề cập đến quá trình tuyển dụng một số lượng lớn ứng viên trong một khoảng thời gian ngắn. Cách tiếp cận này thường được sử dụng bởi các tổ chức đang trải qua giai đoạn tăng trưởng nhanh, nhu cầu theo mùa tăng đột biến hoặc ra mắt dự án quy mô lớn. Tuyển dụng hàng loạt đòi hỏi một chiến lược có cấu trúc tốt để xác định, thu hút và tuyển dụng nhiều ứng viên cùng một lúc một cách hiệu quả.

1.2.3. Khái niệm thương hiệu tuyển dụng:

Thương hiệu nhà tuyển dụng được nghiên cứu lần đầu bởi Ambler và Barrow (1996). Các tác giả đã định nghĩa thương hiệu nhà tuyển dụng là tổng hợp của giá trị về mặt tâm lý, chính sách đãi ngộ, các lợi ích từ chuyên môn công việc.

Theo Berthon và cộng sự (2005) thương hiệu nhà tuyển dụng là một lợi ích vô hình mà ứng viên nhận được khi trở thành nhân viên của công ty.

Schlager và cộng sự (2011): “Thương hiệu nhà tuyển dụng là hình ảnh về một doanh nghiệp dưới góc độ một nơi làm việc trong mắt của nhân viên hiện tại và tương lai”. Thương hiệu tuyển dụng không phải điều doanh nghiệp tự quảng cáo mà là hình ảnh được cảm nhận bởi đối tượng nhân tài của doanh nghiệp hướng đến (cả nhân viên và nhân tài bên ngoài). Thương hiệu tuyển dụng “khoẻ mạnh”

là thương hiệu tuyển dụng được nhìn nhận một cách tích cực bởi cả nhân viên bên trong và nhân tài mục tiêu bên ngoài.

Schlager và cộng sự (2011) phân chia thương hiệu nhà tuyển dụng thành thương hiệu nhà tuyển dụng được cảm nhận bởi các nhân viên trong doanh nghiệp và thương hiệu nhà tuyển dụng kỳ vọng đối với các ứng viên tiềm năng. Thương hiệu nhà tuyển dụng bao gồm cả thương hiệu nội bộ và bên ngoài, là sự tích hợp hữu cơ của các thương hiệu bên trong và bên ngoài. Xây dựng thương hiệu bên ngoài có nghĩa là thiết lập nhận thức về thương hiệu trong các nhân viên tương lai và xây dựng hình ảnh tốt của doanh nghiệp để khuyến khích và thu hút ứng viên (nhân viên tương lai). Đối lại thương hiệu nội bộ là hình ảnh được thành lập bởi doanh nghiệp, theo đánh giá của đội ngũ nhân viên hiện tại, có liên quan mật thiết đến giữ và kích thích nhân viên tiềm năng.

Thương hiệu tuyển dụng đóng vai trò quan trọng trong việc xác định hình ảnh của một tổ chức trước cộng đồng ứng viên và nhân viên. Bằng cách tập trung vào văn hóa tổ chức, giá trị cốt lõi, kế hoạch tuyển dụng và phát triển, giao tiếp hiệu quả và trải nghiệm tích cực của ứng viên, tổ chức có thể xây dựng một thương hiệu tuyển dụng mạnh mẽ.

Mục tiêu của việc xác định và phát triển thương hiệu tuyển dụng là thu hút những ứng viên chất lượng, tạo sự cam kết và đồng lòng trong đội ngũ nhân sự, cũng như thúc đẩy sự phát triển bền vững của tổ chức. Qua việc tạo ra một hình ảnh tích cực và hấp dẫn, tổ chức có thể không chỉ thu hút nguồn nhân lực tài năng mà còn giữ chân nhân viên hiện tại và thúc đẩy sự phát triển nghề nghiệp của họ.

Với sự chú trọng vào việc xây dựng một thương hiệu tuyển dụng đáng tin cậy, công ty không chỉ tạo ra một môi trường làm việc tích cực mà còn trở thành điểm đến lý tưởng cho những người tìm kiếm cơ hội nghề nghiệp và sự phát triển cá nhân. Điều này không chỉ củng cố uy tín của tổ chức trên thị trường lao động mà còn giúp thúc đẩy sự thành công và bền vững trong tương lai.

Theo nghiên cứu của LinkedIn, có 83% nhà tuyển dụng nói rằng thương hiệu của họ đóng vai trò quan trọng trong khả năng thu hút nhân tài và 69% ứng viên sẽ không chấp nhận công việc ở những nơi có tiếng tăm xấu về cách tuyển dụng.

1.2.4. Vai trò của tuyển dụng:

1.2.4.1. Vai trò của tuyển dụng nhân sự đối với doanh nghiệp:

Việc tuyển dụng nhân sự đóng vai trò cực kỳ quan trọng đối với sự phát triển và thành công của một doanh nghiệp. Quá trình này không chỉ giúp doanh nghiệp chọn lựa những ứng viên phù hợp nhất với nhu cầu công việc mà còn ảnh hưởng sâu rộng đến hiệu suất làm việc, văn hóa tổ chức và khả năng cạnh tranh trên thị trường.

Vai trò tuyển dụng là một phần quan trọng trong việc xây dựng một đội ngũ hiệu quả và đạt được mục tiêu của tổ chức (Peter Drucker, 2016). Tuyển dụng là một yếu tố quan trọng để tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững (Michael Porter, 1980). Vai trò của tuyển dụng giúp xây dựng một đội ngũ đa dạng và năng động, và đáp ứng nhu cầu nhân lực của tổ chức.

Tuyển dụng nhân sự không chỉ đơn thuần là việc điền vào các vị trí trống mà còn là một quá trình quan trọng giúp xây dựng nền móng vững chắc cho sự phát triển của một tổ chức. Bằng cách chọn lựa những ứng viên tài năng, đam mê và phù hợp với mục tiêu của doanh nghiệp, không chỉ giúp doanh nghiệp sở hữu một đội ngũ chất lượng mà còn thúc đẩy sự đổi mới và sáng tạo trong tổ chức.

Việc tuyển dụng nhân sự đa dạng về kỹ năng, kinh nghiệm và góc nhìn không chỉ tạo điều kiện cho việc phát triển ý tưởng mới và giải pháp sáng tạo mà còn tạo ra một môi trường làm việc tích cực. Sự đa dạng trong đội ngũ nhân sự giúp khuyến khích sự hợp tác, trao đổi ý kiến và thúc đẩy sự phát triển cá nhân, từ đó nâng cao hiệu suất làm việc và hiệu quả hoạt động của tổ chức.

Bằng cách chọn lựa cẩn thận nhân viên phù hợp với vị trí công việc và giá trị của tổ chức, doanh nghiệp sẽ không chỉ tăng cường cạnh tranh trên thị trường mà còn đạt được mục tiêu kinh doanh một cách hiệu quả. Quá trình tuyển dụng nhân sự đúng cách không chỉ là một phần quan trọng của chiến lược phát triển mà còn là yếu tố then chốt trong việc xây dựng sự bền vững và thành công cho doanh nghiệp.

Hiện nay, nhiều chuyên gia quản lý và tuyển dụng tiếp tục nhấn mạnh vai trò quan trọng của tuyển dụng đối với doanh nghiệp trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gay gắt và nhu cầu về nhân tài ngày càng cao. Họ cho rằng tuyển

dụng không chỉ là một hoạt động đơn thuần mà là một quá trình chiến lược, góp phần tạo ra giá trị cho doanh nghiệp.

1.2.4.2. Vai trò của tuyển dụng nhân sự đối với người lao động:

Tuyển dụng nhân sự không chỉ đơn thuần là việc chọn lựa người phù hợp với vị trí công việc mà còn đóng vai trò quan trọng trong việc xây dựng một môi trường làm việc tích cực và thúc đẩy sự phát triển bền vững của người lao động. Tuyển dụng nhân sự đóng một vai trò không thể phủ nhận với người lao động ở nhiều khía cạnh đa dạng khác nhau như:

- **Cơ hội nghề nghiệp:**

Quá trình tuyển dụng mở ra cơ hội cho người lao động tiếp cận với các vị trí công việc phù hợp với năng lực và kỹ năng của họ. Điều này có nghĩa là khi một người lao động được chọn lựa và tuyển dụng vào một vị trí phù hợp, họ có cơ hội phát triển sự nghiệp bằng cách làm việc trong môi trường và vị trí công việc phù hợp với khả năng của mình. Việc làm việc trong một vị trí phù hợp giúp họ cảm thấy hài lòng hơn, tăng cường sự tự tin và khích lệ họ phát triển và thăng tiến trong công việc.

- **Phát triển kỹ năng:**

Khi được chọn lựa và tuyển dụng vào một tổ chức phát triển, người lao động có cơ hội phát triển kỹ năng chuyên môn, mềm và lãnh đạo thông qua các chương trình đào tạo và trải nghiệm làm việc. Điều này giúp họ không chỉ nâng cao trình độ chuyên môn mà còn phát triển những kỹ năng quan trọng khác như kỹ năng giao tiếp, quản lý thời gian, và lãnh đạo, từ đó nâng cao hiệu suất làm việc và khả năng giải quyết vấn đề.

- **Môi trường làm việc tích cực:**

Việc chọn lựa những ứng viên phù hợp giúp xây dựng một môi trường làm việc tích cực, nơi mà người lao động cảm thấy được tôn trọng và động viên để phát huy tối đa khả năng của mình. Một môi trường làm việc tích cực giúp tạo ra sự hài lòng, tăng cường tinh thần làm việc và sáng tạo, và giữ chân nhân viên tài năng trong tổ chức.

- **Tạo cơ hội thăng tiến:**

Tuyển dụng không chỉ đưa người vào vị trí mới mà còn có thể tạo cơ hội cho người lao động thăng tiến trong công việc thông qua việc lựa chọn và phát triển nhân sự nội bộ. Bằng cách định rõ hướng phát triển và cơ hội thăng tiến trong tổ chức, người lao động được khuyến khích phấn đấu và phát triển sự nghiệp của mình.

- **Hỗ trợ phát triển cá nhân:**

Việc tham gia vào quá trình tuyển dụng cung cấp cơ hội cho người lao động hiểu rõ hơn về bản thân, khả năng và mục tiêu nghề nghiệp của mình, từ đó họ có thể định hình và phát triển sự nghiệp một cách hiệu quả. Việc này giúp họ xác định rõ mục tiêu cá nhân, phát triển kế hoạch nghề nghiệp và tự đầu tư vào việc phát triển bản thân.

Tóm lại, vai trò của tuyển dụng nhân sự đối với người lao động không chỉ là việc cung cấp cơ hội việc làm mà còn là yếu tố quan trọng trong việc thúc đẩy sự phát triển cá nhân, khuyến khích sự sáng tạo và nâng cao chất lượng cuộc sống của họ.

1.2.4.3. Vai trò của tuyển dụng nhân sự đối với xã hội:

Quá trình tuyển dụng nhân sự đóng một vai trò không thể phủ nhận đối với sự phát triển và ổn định của xã hội. Việc chọn lựa và thu hút nhân tài phù hợp không chỉ giúp tổ chức hoạt động hiệu quả mà còn ảnh hưởng sâu rộng đến nhiều khía cạnh của xã hội.

Tuyển dụng nhân sự không chỉ tạo ra cơ hội việc làm cho người lao động mà còn giúp giảm tỷ lệ thất nghiệp, nâng cao mức sống và tạo ra một cộng đồng lao động đa dạng về năng lực, giới tính, dân tộc và nền văn hóa. Điều này không chỉ thúc đẩy sự công bằng xã hội mà còn tạo ra môi trường làm việc tích cực, khuyến khích sự đa dạng và sáng tạo.

Việc tuyển dụng nhân sự cũng góp phần vào việc phát triển kinh tế xã hội bằng cách tăng cường năng suất lao động, thúc đẩy sự đổi mới và cải cách trong các ngành công nghiệp. Ngoài ra, việc chọn lựa nhân sự phù hợp cũng tạo ra một văn hóa tổ chức tích cực, khuyến khích sự sáng tạo và phát triển cá nhân, từ đó tác động tích cực đến toàn bộ xã hội.

Như vậy, vai trò của tuyển dụng nhân sự không chỉ giới hạn trong phạm vi tổ chức mà còn lan rộng đến mức độ ảnh hưởng sâu sắc đến sự phát triển và ổn định của xã hội, đóng góp vào việc xây dựng một cộng đồng công bằng, đa dạng và phồn thịnh.

1.2.5. Các nguồn tuyển dụng:

Quá trình tiếp nhận và đánh giá hồ sơ ứng viên là bước quan trọng trong việc xây dựng đội ngũ nhân sự đa dạng và chất lượng. Sau khi hoàn tất mô tả công việc chi tiết, bộ phận Tuyển dụng và Chọn lọc bắt đầu quá trình tìm kiếm ứng viên thông qua nhiều kênh truyền thông khác nhau. Từ việc sử dụng trang web công ty đến tham gia các sự kiện tuyển dụng, mục tiêu cuối cùng vẫn là thu hút những ứng viên có tiềm năng từ cả nguồn tuyển dụng bên trong và bên ngoài tổ chức.

1.2.5.1. Nguồn tuyển dụng bên trong:

Nguồn tuyển dụng bên trong đề cập đến việc tìm kiếm và lựa chọn nhân sự từ bên trong tổ chức hoặc từ những người đã làm việc trong tổ chức đó. Những nguồn tuyển dụng bên trong thường bao gồm nhân viên hiện tại, cả những người đang làm việc tại các vị trí khác hoặc những ứng viên đã từng làm việc cho tổ chức trước đây. Việc tuyển dụng từ nguồn bên trong thường giúp tổ chức tiết kiệm thời gian, chi phí và năng lực đào tạo, đồng thời tạo cơ hội thăng tiến cho nhân viên nội bộ.

Nguồn tuyển dụng bên trong là việc tìm kiếm và chọn lựa ứng viên từ bên trong tổ chức hoặc doanh nghiệp. Đây là một phương pháp quan trọng để phát triển và duy trì nguồn nhân lực chất lượng và ổn định. Dưới đây là một số phương thức phổ biến của nguồn tuyển dụng bên trong:

- ***Thăng cấp nội bộ:***

Đây là quá trình cung cấp cơ hội thăng tiến cho nhân viên hiện tại từ các vị trí thấp hơn lên các vị trí quản lý hoặc chuyên môn cao hơn.

Thăng cấp nội bộ không chỉ là việc đưa nhân viên từ vị trí thấp hơn lên vị trí cao hơn mà còn là cơ hội để họ phát triển và thể hiện khả năng lãnh đạo, quản lý. Quá trình này không chỉ tạo đà cho sự tiến bộ cá nhân mà còn giúp tăng cường sự cam kết và lòng trung thành của nhân viên với tổ chức. Đồng thời, việc thăng cấp nội bộ cũng thường giúp giữ chân nhân viên giỏi, ngăn chặn tình trạng mất nguồn nhân lực có kinh nghiệm và đào tạo.

- ***Đào tạo và phát triển nội bộ:***

Cung cấp chương trình đào tạo và phát triển kỹ năng cho nhân viên hiện tại để họ có cơ hội phát triển và thăng tiến trong tổ chức.

Cung cấp chương trình đào tạo và phát triển nội bộ không chỉ giúp nhân viên nâng cao kỹ năng chuyên môn mà còn thúc đẩy sự sáng tạo, khám phá tiềm năng mới và thúc đẩy sự sáng tạo trong công việc. Nhân viên được đào tạo và phát triển sẽ cảm thấy được coi trọng và ủng hộ, tạo ra môi trường làm việc tích cực và nâng cao hiệu suất làm việc.

- ***Chuyển đổi nội bộ:***

Chuyển nhân viên từ một bộ phận hoặc vị trí sang một bộ phận hoặc vị trí khác trong cùng tổ chức.

Chuyển đổi nội bộ không chỉ giúp nhân viên trải nghiệm nhiều khía cạnh của tổ chức mà còn tạo ra cơ hội cho họ phát triển kỹ năng đa dạng và mở rộng mạng lưới quan hệ trong công ty. Điều này cũng giúp tạo ra một môi trường linh hoạt và đa dạng, khuyến khích sự sáng tạo và hợp tác giữa các bộ phận.

- ***Nhân viên giới thiệu:***

Khuyến khích nhân viên hiện tại giới thiệu người quen hoặc đồng nghiệp của họ cho vị trí tuyển dụng trong tổ chức.

Khuyến khích nhân viên giới thiệu người quen hoặc đồng nghiệp của họ không chỉ giúp tổ chức tiết kiệm thời gian và chi phí tuyển dụng mà còn tạo ra một quan hệ tín nhiệm và hỗ trợ giữa các thành viên trong tổ chức. Đây cũng là cách tuyển dụng hiệu quả để thu hút ứng viên chất lượng từ nguồn tín nhiệm và đã có liên kết trong tổ chức.

- ***Tích hợp gia đình:***

Chương trình tuyển dụng hoặc chính sách ưu đãi dành cho gia đình hoặc người thân của nhân viên hiện tại.

Chương trình tuyển dụng hoặc chính sách ưu đãi dành cho gia đình hoặc người thân của nhân viên hiện tại không chỉ tạo ra môi trường làm việc gắn kết và hạnh phúc mà còn giúp nâng cao sự hài lòng và cam kết của nhân viên với tổ chức. Điều này có thể tạo ra một cộng đồng lao động chặt chẽ và hỗ trợ nhau trong công việc và cuộc sống.

Ưu điểm:

Tuyển dụng nội bộ mang lại nhiều lợi ích đáng kể cho doanh nghiệp. Thứ nhất, việc đã nắm rõ năng lực và hiểu biết về văn hóa công ty của ứng viên nội bộ giúp quá trình tuyển chọn và đào tạo diễn ra nhanh chóng, tiết kiệm chi phí và thời gian. Thứ hai, tạo cơ hội thăng tiến cho nhân viên hiện tại không chỉ nâng cao tinh thần làm việc mà còn tăng lòng trung thành và gắn bó của họ với tổ chức. Thứ ba, nhân viên nội bộ dễ dàng thích nghi với môi trường làm việc mới, giảm thiểu rủi ro tuyển dụng sai người. Cuối cùng, việc tận dụng nguồn nhân lực sẵn có giúp tăng tính ổn định của đội ngũ, giảm tình trạng mất mát nhân tài.

Việc đầu tư vào phát triển nguồn nhân lực nội bộ không chỉ thể hiện sự quan tâm của doanh nghiệp đối với nhân viên mà còn là một chiến lược thông minh để xây dựng đội ngũ nhân sự vững mạnh và tạo ra một môi trường làm việc tích cực, thúc đẩy sự phát triển bền vững của tổ chức.

Nhược điểm:

Tuyển dụng nội bộ, dù mang lại nhiều lợi ích, vẫn tiềm ẩn một số hạn chế. Một mặt, việc chỉ tập trung vào nguồn nhân lực nội bộ có thể làm giảm sự đa dạng về kỹ năng và kiến thức của đội ngũ, khiến công ty bỏ lỡ những tài năng tiềm năng bên ngoài. Mặt khác, việc bổ nhiệm nhân viên nội bộ vào vị trí mới thường tạo ra hiệu ứng "gọn sóng", gây ra một chuỗi các cuộc tuyển dụng khác, làm phức tạp thêm quá trình quản lý nhân sự. Ngoài ra, khi thiếu sự cạnh tranh từ các ứng viên bên ngoài, nhân viên nội bộ có thể trở nên chủ quan, ảnh hưởng đến động lực làm việc và hiệu quả công việc. Bên cạnh đó, nếu quá trình tuyển chọn nội bộ không được thực hiện một cách khách quan và minh bạch, dễ dẫn đến tình trạng thiên vị, gây mất đoàn kết trong đội ngũ. Cuối cùng, đối với những vị trí đòi hỏi số lượng lớn nhân sự, nguồn nhân lực nội bộ có thể không đáp ứng đủ nhu cầu.

1.2.5.2. Nguồn tuyển dụng bên ngoài:

Nguồn tuyển dụng bên ngoài đóng vai trò quan trọng trong việc mở rộng đội ngũ nhân sự của một tổ chức. Đây là quá trình tìm kiếm và chọn lựa ứng viên từ bên ngoài tổ chức thông qua việc sử dụng các kênh như trang web tuyển dụng, mạng xã hội, công ty môi giới và sự kiện tuyển dụng. Bằng cách này, tổ chức có cơ hội đưa vào đội ngũ những ứng viên mới, mang đến sự đa dạng và sáng tạo,

cũng như mở rộng tầm nhìn cho tổ chức. Các nguồn tuyển dụng bên ngoài cũng giúp tổ chức tiếp cận những ứng viên có kỹ năng và kinh nghiệm phong phú, từ đó nâng cao khả năng cạnh tranh và phát triển bền vững trong môi trường làm việc ngày càng đa dạng và thách thức.

Nguồn tuyển dụng bên ngoài là quá trình tìm kiếm và chọn lựa nhân sự từ bên ngoài tổ chức. Điều này bao gồm việc sử dụng các kênh như trang web tuyển dụng, mạng xã hội, tuyển dụng qua các công ty môi giới, sự kiện tuyển dụng, và các nguồn khác để thu hút ứng viên mới có thể đáp ứng yêu cầu công việc của tổ chức. Việc tìm kiếm nhân sự từ nguồn bên ngoài giúp mở rộng tầm nhìn, mang đến sự đa dạng và sáng tạo cho tổ chức.

Các phương tiện tuyển dụng ngoài phổ biến có thể được thực hiện qua các hình thức sau:

- **Tuyển dụng qua các trang web chuyên nghiệp:**

Tuyển dụng thông qua các kênh trực tuyến chuyên nghiệp là một phương pháp quan trọng giúp tổ chức nắm bắt ứng viên có tiềm năng. Các trang web uy tín như LinkedIn, Monster, và ZipRecruiter đều cung cấp môi trường lý tưởng để đăng thông tin tuyển dụng và tìm kiếm những ứng viên phù hợp với nhu cầu của công việc.

- **Kênh truyền thông xã hội:**

Kết hợp với việc sử dụng các mạng xã hội như Facebook, Instagram và Twitter, tổ chức có thể xây dựng mối quan hệ tương tác tích cực với cộng đồng ứng viên, chia sẻ thông tin về cơ hội việc làm và tạo ra sự thu hút đối với những người đang tìm kiếm việc làm.

- **Tham gia vào sự kiện tuyển dụng và hội chợ việc làm:**

Tham gia vào các sự kiện tuyển dụng và hội chợ việc làm không chỉ giúp tổ chức tạo dịp gặp gỡ trực tiếp với ứng viên mà còn cho phép họ trình bày về nền tảng và văn hóa tổ chức, cùng với việc tiến hành các buổi phỏng vấn trực tiếp để đánh giá sâu hơn về ứng viên.

- **Xây dựng thương hiệu tuyển dụng:**

Xây dựng một thương hiệu tuyển dụng mạnh mẽ bằng cách tạo ra trang web chuyên nghiệp, sản xuất nội dung chất lượng và chia sẻ thành công của tổ chức

trên các nền tảng truyền thông, giúp thu hút những ứng viên chất lượng và chung tay xây dựng cộng đồng nhân sự đa dạng và phong phú.

Kết hợp các nguồn tuyển dụng bên trong và bên ngoài một cách hiệu quả có thể giúp tổ chức thu hút và giữ chân nhân sự tài năng, đồng thời đảm bảo sự đa dạng và sự phát triển bền vững trong tương lai.

Ưu điểm:

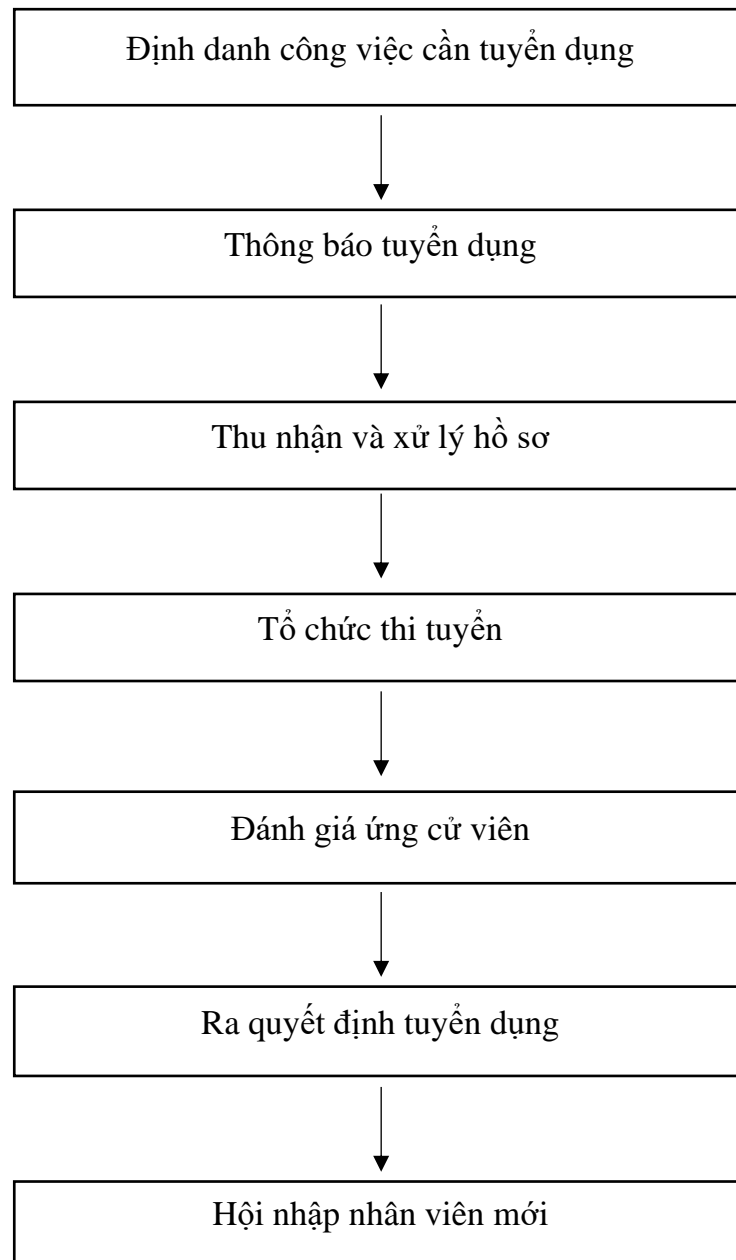
Tuyển dụng bên ngoài mang đến nhiều lợi ích đáng kể cho doanh nghiệp. Tiếp cận một nguồn ứng viên rộng lớn giúp doanh nghiệp tìm kiếm nhân tài chất lượng, chuyên môn cao, kinh nghiệm phong phú và phù hợp với yêu cầu công việc. Đồng thời, tuyển dụng bên ngoài đem đến sự đa dạng và sự tươi mới cho doanh nghiệp, thúc đẩy sự đổi mới và phát triển. Cạnh tranh giữa ứng viên giúp doanh nghiệp chọn lựa những nhân viên xuất sắc và phù hợp nhất với văn hóa công ty. Tăng tính đa dạng trong đội ngũ nhân viên cũng tạo ra một môi trường làm việc năng động, sáng tạo hơn.

Nhược điểm:

Tuyển dụng bên ngoài tuy mang lại nhiều lợi ích nhưng cũng tiềm ẩn một số khó khăn. Quá trình này thường tốn kém thời gian và chi phí hơn so với tuyển dụng nội bộ. Ứng viên mới cần thời gian để hòa nhập với môi trường làm việc, có thể gây gián đoạn một phần hoạt động của bộ phận. Ngoài ra, rủi ro tuyển sai người là khá cao, bởi việc đánh giá một người chỉ qua vài cuộc phỏng vấn là không hề dễ dàng. Cuối cùng, việc tuyển dụng quá nhiều nhân viên từ bên ngoài có thể gây ra sự bất ổn trong nội bộ công ty, làm giảm động lực làm việc của nhân viên hiện tại.

1.2.6. Quy trình tuyển dụng:

Để thực hiện việc tuyển dụng nhân sự một cách hiệu quả, việc thiết lập một quy trình tuyển dụng hợp lý và khoa học là vô cùng quan trọng. Mỗi tổ chức có thể đặt ra một quy trình tuyển dụng riêng phù hợp với yêu cầu và đặc thù của từng vị trí công việc.



Hình 1.1: Quy trình tuyển dụng nhân sự trong doanh nghiệp

Nguồn: Vũ Thùy Dương, Hoàng Văn Hải, *Quản trị nhân lực*, NXBTK 2005.

Bước 1: Định danh công việc cần tuyển dụng.

Định danh công việc là một quá trình quan trọng trong việc xác định đúng nhu cầu nhân sự ngay cả cho tương lai của doanh nghiệp. Việc này đòi hỏi nhà quản lý phải hiểu rõ rằng họ cần có đúng số lượng và loại nhân sự phù hợp tại các vị trí công việc không yêu cầu trình độ chuyên môn như thế nào.

Để thực hiện bước này, quá trình phân tích công việc đóng vai trò quan trọng. Phân tích công việc cung cấp thông tin cần thiết về yêu cầu và đặc điểm của công

việc, từ đó tạo nền tảng cho việc xây dựng bản mô tả công việc và tiêu chuẩn công việc. Phân tích công việc giúp nhà quản lý hiểu rõ về nhiệm vụ, trách nhiệm của một công việc cụ thể và mối quan hệ của công việc đó với các công việc khác.

Từ việc phân tích công việc, nhà quản lý có thể trả lời các câu hỏi quan trọng như: Liệu công việc cần tuyển dụng là lâu dài hay tạm thời, yêu cầu kiến thức chuyên sâu và đặc biệt nào, có cần phải tuyển thêm nhân lực không và nếu có thì những người được tuyển dụng có thể đảm nhận thêm công việc nào khác, chịu trách nhiệm và quan hệ với tổ chức như thế nào, và những tiêu chuẩn về kiến thức chuyên môn, sức khỏe, kinh nghiệm cần thiết cho công việc mới là gì ?

Sau khi trả lời đúng các câu hỏi này, công ty có thể quyết định hành động tối ưu là tuyển dụng hoặc sử dụng các phương pháp khác phù hợp với từng thời điểm kinh doanh cụ thể của họ. Công ty có thể áp dụng các phương pháp thay thế cho việc tuyển dụng như làm việc linh hoạt theo giờ, hợp đồng gia công, thuê lao động thời vụ hoặc thuê lại nhân công từ các doanh nghiệp khác.

Sau khi xác định công việc, công ty cần chuẩn bị các điều kiện cần thiết để tiến hành tuyển dụng. Kết quả của việc xác định công việc thường được thể hiện qua hai tài liệu quan trọng phục vụ cho quá trình tuyển dụng, bao gồm bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc.

- Mô tả công việc là một tài liệu cung cấp thông tin về các nhiệm vụ cụ thể, trách nhiệm của công việc và các công tác liên quan. Trong mô tả công việc, bao gồm các phần chính:

- Thông tin nhận diện về công việc như tên công việc, mã số công việc, cấp bậc công việc, người thực hiện, người quản lý, và thù lao.
- Mô tả chi tiết về bản chất công việc.
- Mối quan hệ giữa người thực hiện công việc và các bên khác trong hoặc ngoài tổ chức.
- Chức năng và trách nhiệm trong công việc, bao gồm các nhiệm vụ cụ thể liên quan đến chức vụ đó.
- Quyền hạn của người thực hiện công việc, bao gồm quyền hạn trong các quyết định tài chính và nhân sự.

- Tiêu chuẩn mẫu để đánh giá hiệu suất của người thực hiện công việc, bao gồm các chỉ số như sản lượng hàng hóa, doanh số, chất lượng sản phẩm.
- Điều kiện làm việc đặc biệt như ca làm việc, làm thêm giờ, môi trường làm việc, tiếng ồn, rủi ro trong công việc.

- Bản tiêu chuẩn công việc đóng vai trò quan trọng trong việc xác định các yêu cầu cần thiết mà một cá nhân cần phải đáp ứng để thực hiện thành công một công việc nhất định. Đây là một tài liệu mô tả các tiêu chuẩn tối thiểu mà nhân viên cần phải đáp ứng. Các yếu tố chính thường được nêu rõ trong bản tiêu chuẩn công việc bao gồm:

- Trình độ học vấn, chuyên môn, ngoại ngữ, và các kỹ năng liên quan như tốc độ gõ, kỹ năng đọc hiểu báo cáo, và khả năng phân tích đánh giá thực tế.
- Kinh nghiệm làm việc, tình trạng sức khỏe, đặc điểm gia đình, tùy theo vị trí công việc có thể yêu cầu những điều cụ thể.
- Các đặc điểm cá nhân như tính trung thực, khả năng làm việc nhóm, ham học hỏi, và sở thích cá nhân.

Khi đánh giá và chọn lựa nhân viên đã được đào tạo, những tiêu chuẩn này thường được xác định thông qua việc xem xét hồ sơ, tổ chức các bài kiểm tra hoặc phỏng vấn.

Bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc đều là sản phẩm của việc phân tích công việc của ban quản lý. Dựa trên kết quả phân tích này, người quản lý sẽ lựa chọn ứng viên phù hợp cho từng vị trí trong công ty và phát triển kế hoạch sử dụng, đánh giá, và phát triển nhân sự để đảm bảo sự phù hợp giữa người và công việc, khuyến khích sự sáng tạo và đóng góp của người lao động cho công ty và bản thân họ. Điều này giúp họ không ngừng phát triển và tiến bộ trong mọi khía cạnh.

Bước 2: Thông báo tuyển dụng

Quá trình "Thông báo tuyển dụng" là giai đoạn quan trọng để thông báo về việc tổ chức tuyển dụng trong tổ chức đến cộng đồng ứng viên tiềm năng. Công tác thông báo tuyển dụng bao gồm các nội dung sau:

- **Xác định nhu cầu:** Trước khi thông báo tuyển dụng, tổ chức cần xác định rõ nhu cầu tuyển dụng nhân sự của mình, bao gồm vị trí cụ thể, số lượng ứng viên cần tuyển, và yêu cầu công việc.

- **Tạo thông báo:** Thông báo tuyển dụng thường bao gồm các thông tin quan trọng như vị trí công việc cần tuyển, mô tả công việc, yêu cầu về kỹ năng và kinh nghiệm, lợi ích công việc, thông tin liên hệ, thời hạn nộp hồ sơ, vv.
- **Phương tiện thông báo:** Thông báo tuyển dụng có thể được đăng trên các kênh truyền thông như website công ty, trang việc làm trực tuyến, mạng xã hội, bảng tin công ty, hoặc thông qua email hoặc tin nhắn.
- **Mục tiêu:** Mục tiêu chính của bước thông báo tuyển dụng là thu hút sự quan tâm của ứng viên tiềm năng và thông tin đến họ về cơ hội làm việc trong tổ chức, từ đó tạo ra một lượng ứng viên chất lượng cho quá trình tuyển dụng tiếp theo.
- **Tính minh bạch và chính xác:** Thông báo tuyển dụng cần phải minh bạch và chính xác để tránh hiểu lầm và hạn chế số lượng ứng viên không phù hợp. Thông tin cần được trình bày rõ ràng và dễ hiểu.
- **Thu hút ứng viên chất lượng:** Một thông báo tuyển dụng hấp dẫn có thể thu hút sự chú ý của ứng viên có kỹ năng và năng lực phù hợp, giúp tăng cơ hội tìm ra ứng viên tốt nhất cho vị trí công việc đó

Bước 3: Thu nhận và xử lý hồ sơ:

Bước này nhằm đánh giá sự phù hợp của ứng viên tham gia quá trình tuyển dụng và loại bỏ những ứng viên không đủ điều kiện hoặc không phù hợp, nhằm giảm chi phí cho cả doanh nghiệp và ứng viên. Mọi hồ sơ ứng tuyển cần được ghi số theo thứ tự, được phân loại để sử dụng thuận tiện sau này. Những giấy tờ mà người tuyển dụng cần nộp cho doanh nghiệp bao gồm:

- Đơn ứng tuyển
- Sơ yếu lý lịch có xác nhận của ủy ban nhân dân địa phương.
- Giấy chứng nhận sức khỏe từ bác sĩ của cơ quan y tế có thẩm quyền.
- Các bằng cấp, chứng chỉ tốt nghiệp, và các kỹ năng chuyên môn cần thiết của người lao động.

Việc xem xét và xử lý hồ sơ nhằm loại bỏ những ứng viên không đáp ứng các tiêu chuẩn cơ bản của doanh nghiệp là quan trọng, đặc biệt khi có số lượng lớn ứng viên dự tuyển. Thậm chí, bộ phận nhân sự có thể tiến hành phỏng vấn sơ bộ để kiểm tra kỹ năng và xác minh thông tin của ứng viên.

Nghiên cứu hồ sơ của ứng viên bắt đầu từ việc thẩm định lý lịch, hồ sơ cá nhân và đơn ứng tuyển, so sánh với tiêu chuẩn công việc của ứng viên đến thời điểm tuyển dụng. Bộ phận nhân sự chuẩn bị báo cáo và đánh giá từng ứng viên dựa trên kết quả điều tra và nghiên cứu hồ sơ, sau đó sẽ quyết định danh sách ứng viên tham gia vòng phỏng vấn

Bước 4: Tổ chức thi tuyển:

Mục tiêu của quá trình tuyển dụng là lựa chọn nhân sự xuất sắc nhất để đảm nhận các vị trí công việc mà doanh nghiệp muốn tuyển dụng. Quá trình tuyển dụng được tổ chức theo nhiều hình thức khác nhau tùy thuộc vào yêu cầu cụ thể của từng vị trí và công việc.

Sau khi sàng lọc hồ sơ, doanh nghiệp đã loại bỏ những ứng viên không phù hợp với tiêu chí tuyển dụng. Các ứng viên còn lại sẽ tiếp tục tham gia vòng thi tuyển, có thể là vòng thi viết, phỏng vấn, hoặc cả hai phương pháp kết hợp để đảm bảo sự phù hợp.

Thi viết thường được sử dụng để đánh giá kiến thức của ứng viên trong các lĩnh vực như: Ngoại ngữ, xã hội và pháp luật. Thi viết có thể mang dạng trắc nghiệm hoặc tự luận.

Phản phỏng vấn thường được tổ chức để trao đổi với ứng viên. Phản phỏng vấn tạo cơ hội cho cả doanh nghiệp và ứng viên hiểu thêm về nhau, đồng thời thông qua phỏng vấn, sẽ kiểm tra kỹ năng và trình độ của ứng viên so với yêu cầu công việc, đánh giá cụ thể về diện mạo, thái độ và khả năng tương tác của ứng viên.

Trong quá trình phỏng vấn, nhà quản lý cần quan sát cẩn thận phản ứng của ứng viên đối với các câu hỏi và khả năng giao tiếp cá nhân, khả năng diễn đạt, giúp ứng viên hiểu rõ hơn về doanh nghiệp và vị trí công việc mà họ đang ứng tuyển. Trước khi tiến hành phỏng vấn, người phỏng vấn cần nghiên cứu kỹ lưỡng về lý lịch của ứng viên để nhận biết các "dấu hiệu" cần chú ý và dự đoán trước nội dung cần thảo luận. Trong quá trình phỏng vấn, các điểm sau đây cần được lưu ý:

- Kế hoạch cho mỗi cuộc phỏng vấn cần được đề ra trước, nhưng cũng cần linh hoạt thay đổi dựa trên câu trả lời của ứng viên.
- Ghi chú các thông tin quan trọng về từng ứng viên.
- Tránh đặt câu hỏi mà buộc ứng viên trả lời chỉ "có" hoặc "không".

- Phải lắng nghe và thể hiện sự tôn trọng đối với ứng viên trong một môi trường tin cậy, thân thiện và mở cửa.
- Tạo ra cơ hội để ứng viên có thể đặt câu hỏi hoặc thảo luận thêm.

Người chịu trách nhiệm trong quá trình tuyển dụng có thể tiếp cận hồ sơ của ứng viên và chuẩn bị một loạt câu hỏi để đánh giá năng lực, thái độ, cũng như ưu điểm và khuyết điểm của từng ứng viên. Việc sử dụng một chuỗi câu hỏi đồng nhất giúp dễ dàng so sánh giữa các ứng viên. Những câu hỏi này cần tập trung vào yêu cầu chính của các vị trí cụ thể mà đang tuyển dụng, văn hóa công ty và những giá trị cốt lõi mà doanh nghiệp đang hướng đến.

Bước 5: Đánh giá ứng cử viên:

Trong môi trường công việc, nhân viên cần phải đáp ứng đầy đủ các tiêu chí về kiến thức chuyên môn, phẩm chất đạo đức, lý tưởng và cả thể lực. Qua quá trình thi tuyển, có thể đánh giá khả năng chuyên môn của ứng viên dựa trên các tiêu chí xác định. Sức khỏe cũng đóng vai trò quan trọng vì nó ảnh hưởng đến hiệu quả làm việc của họ. Do đó, việc kiểm tra sức khỏe theo yêu cầu công việc là bước cần thiết trong quá trình tuyển dụng.

Mặc dù một ứng viên có đủ tiêu chuẩn và điều kiện cần thiết, nhưng nếu không đáp ứng yêu cầu về sức khỏe cần thiết cho công việc, họ vẫn có thể không được chọn lựa. Để đảm bảo quá trình tuyển dụng không gặp trở ngại, các doanh nghiệp thường tiến hành kiểm tra sức khỏe từ giai đoạn đầu tiên của quá trình. Thậm chí, thông tin về sức khỏe tổng quát thường được yêu cầu trong hồ sơ ứng tuyển.

Sau vòng thi tuyển, chúng ta thu thập nhiều thông tin đa dạng về ứng viên. Dựa trên các thông tin này, mỗi người trong nhóm tuyển dụng sẽ có những ấn tượng và cảm xúc riêng về từng ứng viên. Vì vậy, quan trọng để duy trì tính khách quan trong việc so sánh và lựa chọn giữa các ứng viên theo các tiêu chuẩn đã đề ra. Đánh giá theo từng tiêu chí có thể giúp chúng ta chọn lựa được ứng viên phù hợp nhất.

Bước 6: Ra quyết định tuyển dụng:

Mỗi giai đoạn trong quá trình tuyển dụng đều có vai trò quan trọng, nhưng bước quyết định cuối cùng về việc tuyển dụng hoặc loại bỏ ứng viên là quan trọng nhất. Để đảm bảo tính chính xác của các quyết định tuyển dụng, việc xem xét và tổ chức

thông tin về ứng viên một cách cẩn thận, cùng việc phát triển bản tóm tắt về họ là cực kỳ quan trọng.

Các doanh nghiệp thường quan tâm đến khả năng của ứng viên trong việc thực hiện công việc và những khao khát nghề nghiệp của họ. Khả năng thực hiện công việc đó bao gồm các yếu tố ảnh hưởng đến khả năng thực hiện công việc (bao gồm kiến thức, kỹ năng, và năng khiếu) cũng như các yếu tố ảnh hưởng đến ý thức làm việc (như mức lương, môi trường làm việc, sở thích và các đặc tính cá nhân khác). Cả hai nhóm yếu tố này đều đóng vai trò quan trọng trong việc xác định hiệu suất làm việc của một nhân viên.

Những ứng viên có thể thực hiện công việc tốt nhưng thiếu yếu tố về ý thức làm việc có thể không đạt hiệu suất cao, và ngược lại. Điều này thể hiện rằng cả hai yếu tố này cùng đóng vai trò quan trọng đối với thành công trong công việc của một cá nhân.

Bước 7: Hội nhập nhân viên mới:

Chương trình hướng dẫn và hội nhập nhân viên mới là một cầu nối quan trọng giúp nhân viên mới nhanh chóng hòa nhập vào môi trường làm việc mới. Không chỉ cung cấp những thông tin cần thiết về công việc và tổ chức, chương trình còn tạo cơ hội để nhân viên mới làm quen với đồng nghiệp, hiểu rõ văn hóa công ty và cảm thấy được chào đón. Một chương trình hội nhập hiệu quả sẽ giúp nhân viên mới nhanh chóng đóng góp vào thành công chung của tổ chức.

1.3. Khái quát về khung năng lực:

1.3.1. Khái niệm về năng lực:

Năng lực bao gồm mọi thái độ, kỹ năng, hành vi, động cơ hoặc đặc điểm cá nhân khác đóng vai trò quan trọng trong việc hoàn thành công việc. Năng lực không chỉ giúp hoàn thành công việc mà còn là yếu tố phân biệt những người có thành tích xuất sắc và những người có thành tích trung bình (Ngô Quý Nhâm, 2012).

Nguyễn Tiến Hùng (2017) cho hay, năng lực có thể được định nghĩa theo nhiều cách khác nhau, nhưng cốt lõi của nó vẫn là sự kết hợp đồng thời của kiến thức, kỹ năng và thái độ. Nhờ có năng lực, cá nhân có thể đáp ứng hiệu quả các

yêu cầu của công việc, đóng góp tích cực vào thành công chung của tổ chức và không ngừng phát triển bản thân.

1.3.2. Khái niệm khung năng lực:

Theo Ngô Quý Nhâm (2012), khung năng lực là một phương pháp tổng hợp nhằm hỗ trợ cho việc tuyển dụng và xây dựng chương trình quy hoạch cán bộ lãnh đạo - quản lý, xây dựng các chương trình đào tạo, phát triển quản lý và lãnh đạo, xây dựng hệ thống quản lý thành tích và đãi ngộ dành cho đối tượng quản lý và lãnh đạo cũng như nhân viên trong tổ chức.

Nguyễn Tiến Hùng (2017) cho rằng khung năng lực là công cụ cốt lõi trong quản lý nhân sự hiện đại, đóng vai trò như một thước đo chuẩn xác để đánh giá năng lực của cá nhân so với yêu cầu của từng vị trí việc làm. Từ xây dựng mô tả công việc, tuyển dụng, đánh giá hiệu quả, đào tạo và phát triển, cho đến quy hoạch nhân sự, khung năng lực đều được ứng dụng rộng rãi, góp phần xây dựng một đội ngũ nhân sự chuyên nghiệp và hiệu quả. Khung năng lực thường bao gồm các cấu phần: danh mục các năng lực cần có; hồ sơ năng lực; đánh giá năng lực.

Khung năng lực là một công cụ mô tả chi tiết những hành vi cụ thể mà một người cần thể hiện để thành công trong một vị trí việc làm. Nó trả lời câu hỏi: Để hoàn thành xuất sắc công việc, người làm cần có những năng lực gì và thể hiện chúng như thế nào? Khung năng lực giúp định nghĩa rõ ràng các tiêu chí đánh giá hiệu quả công việc, từ đó hỗ trợ các hoạt động quản lý nhân sự như tuyển dụng, đào tạo và đánh giá (Chouhan và công sự, 2014).

Như vậy ta có thể thấy, khung năng lực là một công cụ vô cùng hữu ích trong quản lý nhân sự. Nó giúp doanh nghiệp xây dựng một đội ngũ nhân sự chuyên nghiệp, giúp đáp ứng được những yêu cầu ngày càng cao của thị trường.

1.3.3. Cấu trúc khung năng lực:

Để xây dựng một hệ thống quản lý nhân sự hiệu quả, tổ chức cần xác định rõ các năng lực cần thiết cho từng vị trí, từ cấp nhân viên đến cấp quản lý. Năng lực này có thể chia thành hai loại chính:

- Năng lực nền tảng: Bao gồm những kỹ năng và kiến thức chung cần thiết cho mọi thành viên trong tổ chức, như giao tiếp, giải quyết vấn đề và làm việc nhóm.

- Năng lực chuyên môn: Là những kỹ năng đặc thù, liên quan trực tiếp đến nhiệm vụ và trách nhiệm của từng vị trí. Ví dụ, năng lực lãnh đạo là một năng lực chuyên môn dành riêng cho các vị trí quản lý.

Việc xác định rõ các năng lực này sẽ giúp tổ chức xây dựng khung năng lực cho từng vị trí, từ đó phục vụ cho các hoạt động như tuyển dụng, đào tạo, đánh giá và phát triển nhân sự.

Trong quá trình xây dựng khung năng lực, các doanh nghiệp thường chia năng lực thành các nhóm khác nhau để dễ dàng quản lý và đánh giá. Bên cạnh những năng lực chung và năng lực lãnh đạo, ta còn có thể phân loại thêm một nhóm năng lực quan trọng khác, đó là năng lực chuyên môn. Năng lực chuyên môn bao gồm kiến thức, kỹ năng và kinh nghiệm đặc thù liên quan trực tiếp đến công việc. Ví dụ, một lập trình viên cần có năng lực chuyên môn về ngôn ngữ lập trình, còn một nhân viên marketing cần có năng lực về phân tích thị trường. Việc phân loại này mang tính tương đối, vì nhiều năng lực có thể thuộc vào nhiều nhóm khác nhau. Chẳng hạn, kỹ năng giao tiếp vừa là năng lực nền tảng, vừa là một phần không thể thiếu của năng lực chuyên môn đối với nhân viên kinh doanh (Ngô Quý Nhâm, 2012).

1.3.4. Xây dựng và triển khai khung năng lực:

Mỗi năng lực được chia thành nhiều cấp độ khác nhau, mỗi cấp độ đại diện cho một trình độ thành thạo nhất định. Để đạt được một cấp độ cao hơn, cá nhân cần phải nắm vững các kỹ năng và kiến thức ở những cấp độ thấp hơn.

Mỗi năng lực cụ thể sẽ được phân chia thành nhiều cấp độ, mỗi cấp độ sẽ được mô tả kỹ lưỡng thông qua một chuỗi các hành vi. Cấp độ tiếp theo sẽ bao gồm và mở rộng các khả năng từ cấp độ trước. Nói cách khác, các hành vi ở cấp độ trước sẽ là cơ sở cho các hành vi cao hơn. Số lượng cấp độ của mỗi năng lực sẽ biến đổi tùy theo mức độ phức tạp của các hành vi được mô tả. Thông thường, mỗi năng lực có thể có từ 3 đến 7 cấp độ (Ngô Quý Nhâm, 2012).

Tùy thuộc vào từng vị trí công việc, yêu cầu về năng lực sẽ có sự khác biệt, từ mức độ cơ bản đến nâng cao. Điều này dẫn đến việc mỗi vị trí sẽ có những tiêu chuẩn thành công riêng biệt. Để đảm bảo hiệu quả làm việc, doanh nghiệp cần xác định rõ mức năng lực tối thiểu cần thiết để ứng viên có thể đảm nhiệm công việc

và mức năng lực vượt trội để đánh giá sự xuất sắc của nhân viên. Mức năng lực tối thiểu thường được sử dụng làm tiêu chí trong quá trình tuyển dụng và đào tạo, trong khi mức năng lực vượt trội được sử dụng để đánh giá hiệu suất và đưa ra các quyết định về thăng tiến.

Điểm khởi đầu cho việc xây dựng một khung năng lực hiệu quả là xác định rõ mục tiêu của tổ chức. Mục tiêu này sẽ quyết định toàn bộ quá trình xây dựng khung năng lực, từ việc lựa chọn các tiêu chí năng lực cho đến việc xác định mức độ thành thạo cần thiết. Ví dụ: Nếu mục tiêu chính là tuyển dụng nhân sự, tổ chức sẽ tập trung vào các tiêu chí năng lực tối thiểu cần thiết để ứng viên có thể đảm nhiệm công việc. Ngược lại, nếu mục tiêu là phát triển nhân sự, tổ chức sẽ cần xác định cả các tiêu chuẩn năng lực xuất sắc để tạo động lực và định hướng cho sự phát triển của nhân viên.

Để xây dựng một khung năng lực hiệu quả, tổ chức cần có một nền tảng vững chắc về cấu trúc tổ chức. Điều này bao gồm việc chuẩn hóa hệ thống các chức danh, nhiệm vụ và trách nhiệm của từng vị trí. Bởi vì các năng lực thường gắn liền với việc thực hiện các công việc cụ thể, một hệ thống chức danh rõ ràng sẽ giúp tổ chức xác định chính xác những năng lực cần thiết để mỗi cá nhân có thể hoàn thành xuất sắc công việc được giao.

Sau khi xác định rõ hệ thống chức danh, bước tiếp theo là xác định các năng lực cần thiết cho từng vị trí. Thay vì xây dựng từ đầu, doanh nghiệp có thể tận dụng các bộ năng lực sẵn có như "31 năng lực cốt lõi" của Workforce.com, từ điển năng lực của Đại học Harvard, hay bộ năng lực của CIPD. Các bộ năng lực này cung cấp định nghĩa, hành vi biểu hiện và ví dụ cụ thể cho từng năng lực. Doanh nghiệp chỉ cần chọn lọc và điều chỉnh để phù hợp với đặc thù công việc của mình, đồng thời xây dựng thang đo năng lực từ thấp đến cao.

Sau khi xây dựng xong bộ năng lực, chúng ta sẽ gán các năng lực và cấp độ cho từng vị trí cụ thể trong công ty. Để làm điều này, ta sẽ khảo sát hoặc thảo luận với những người nắm rõ công việc để xác định tầm quan trọng của từng năng lực đối với từng vị trí. Việc xác định này phải dựa trên chức năng, nhiệm vụ và kết quả kỳ vọng của mỗi vị trí. Cuối cùng, mỗi vị trí sẽ có một bộ năng lực riêng, tạo nền tảng cho các hoạt động nhân sự sau này.

1.3.5. Tầm quan trọng

Khung năng lực là công cụ không thể thiếu trong quản lý nhân sự hiện đại. Nó không chỉ giúp doanh nghiệp xây dựng mô tả công việc chính xác, tuyển dụng được những ứng viên phù hợp mà còn hỗ trợ quá trình đánh giá, đào tạo và phát triển nhân sự một cách hiệu quả. Nhờ khung năng lực, mỗi cá nhân có thể xác định rõ con đường phát triển nghề nghiệp của mình và đóng góp tối đa vào sự thành công của tổ chức.

Ngô Quý Nhâm (2012) cho rằng, khung năng lực là một công cụ quản lý nhân sự toàn diện, mang lại nhiều lợi ích cho cả doanh nghiệp và nhân viên. Bằng cách cung cấp một khuôn khổ rõ ràng để đánh giá, tuyển dụng, đào tạo và phát triển nhân sự, khung năng lực giúp doanh nghiệp xây dựng một đội ngũ nhân viên có năng lực, tận tụy và gắn bó, từ đó nâng cao hiệu quả hoạt động và khả năng cạnh tranh trên thị trường.

Tuyển dụng: Khung năng lực đóng vai trò như một kim chỉ nam trong quá trình tuyển dụng. Bằng cách xác định rõ ràng các kỹ năng, kiến thức và phẩm chất cần thiết cho từng vị trí, doanh nghiệp có thể xây dựng một hồ sơ công việc chi tiết và chính xác. Điều này giúp thu hút những ứng viên phù hợp nhất, tiết kiệm thời gian và nguồn lực cho cả doanh nghiệp và ứng viên. Hơn nữa, khung năng lực còn giúp đánh giá khách quan các ứng viên thông qua việc so sánh năng lực hiện tại của họ với yêu cầu của công việc, từ đó đưa ra quyết định tuyển dụng chính xác.

Đào tạo và phát triển: Khung năng lực là nền tảng vững chắc cho việc xây dựng các chương trình đào tạo và phát triển nhân sự. Bằng cách so sánh năng lực hiện tại của nhân viên với năng lực yêu cầu, doanh nghiệp có thể xác định rõ những khoảng cách cần phải lấp đầy. Từ đó, các chương trình đào tạo được thiết kế một cách mục tiêu, tập trung vào những kỹ năng và kiến thức mà nhân viên cần nâng cao. Điều này không chỉ giúp nhân viên phát triển bản thân mà còn góp phần nâng cao hiệu quả làm việc và tăng năng suất lao động.

Đánh giá hiệu suất: Khung năng lực cung cấp một công cụ đánh giá hiệu suất công việc khách quan và công bằng. Thay vì dựa trên cảm tính cá nhân, việc đánh giá hiệu suất sẽ được thực hiện dựa trên các tiêu chí cụ thể được quy định

trong khung năng lực. Điều này giúp loại bỏ các yếu tố chủ quan, đảm bảo sự công bằng và minh bạch trong quá trình đánh giá. Đồng thời, khung năng lực cũng giúp xác định những điểm mạnh, điểm yếu của từng nhân viên, từ đó đưa ra những phản hồi xây dựng và các kế hoạch phát triển cá nhân phù hợp.

Quy hoạch nhân sự: Khung năng lực là cơ sở để xây dựng lộ trình phát triển sự nghiệp cho từng nhân viên. Bằng cách so sánh năng lực hiện tại với năng lực yêu cầu của các vị trí cao hơn, doanh nghiệp có thể xác định những cơ hội phát triển và những kỹ năng cần nâng cao để nhân viên đạt được mục tiêu nghề nghiệp của mình. Điều này không chỉ giúp nhân viên cảm thấy được đánh giá và tạo động lực làm việc mà còn giúp doanh nghiệp giữ chân nhân tài và xây dựng một đội ngũ kế cận vững mạnh.

Xây dựng hệ thống lương: Khung năng lực đóng vai trò quan trọng trong việc thiết lập một hệ thống lương công bằng và minh bạch. Bằng cách liên kết mức lương với năng lực và đóng góp của nhân viên, doanh nghiệp có thể đảm bảo rằng những người có năng lực cao và đóng góp nhiều sẽ được trả lương xứng đáng. Điều này không chỉ tạo động lực làm việc mà còn giúp doanh nghiệp thu hút và giữ chân nhân tài.

1.4. Các yếu tố ảnh hưởng đến công tác tuyển dụng:

1.4.1. Nhóm nhân tố bên ngoài doanh nghiệp

- **Môi trường kinh tế chính trị:**

Tình hình kinh tế ổn định không chỉ tạo ra môi trường thuận lợi cho công việc tuyển dụng mà còn khuyến khích sự mở rộng của doanh nghiệp và tăng cường nhu cầu về nhân sự. Trong khi đó, khi kinh tế gặp khó khăn và không ổn định, doanh nghiệp thường phải đối mặt với việc giảm cầu tuyển dụng hoặc thậm chí cắt giảm nhân sự để cố gắng duy trì hoạt động.

Ngoài yếu tố kinh tế, sự ổn định chính trị cũng đóng vai trò quan trọng trong quá trình tuyển dụng. Sự bất ổn chính trị có thể tạo ra không chắc chắn về tương lai kinh doanh của doanh nghiệp, dẫn đến việc hạn chế tuyển dụng hoặc thậm chí chấm dứt các kế hoạch mở rộng. Việc đảm bảo môi trường chính trị ổn định là yếu tố quan trọng giúp doanh nghiệp thu hút và giữ chân nhân sự tài năng trong dài hạn.

- ***Môi trường văn hóa – xã hội***

Sự phù hợp với văn hóa tổ chức, giá trị và mục tiêu của doanh nghiệp đóng vai trò quan trọng trong việc thu hút nhân viên chất lượng. Một môi trường làm việc tích cực và hỗ trợ không chỉ giúp thu hút mà còn giữ chân nhân tài trong doanh nghiệp. Đồng thời, yêu cầu của xã hội về đa dạng, đối xử công bằng và bảo vệ môi trường cũng ảnh hưởng đến chiến lược tuyển dụng của các doanh nghiệp, đặt ra yêu cầu cao về việc xây dựng môi trường làm việc đa dạng, công bằng và bảo vệ môi trường.

- ***Hệ thống pháp luật và các chính sách***

Chính sách và luật lao động hiện hành đóng vai trò vô cùng quan trọng trong việc định hình và điều chỉnh quy trình tuyển dụng của các doanh nghiệp. Việc tuân thủ nghiêm chỉnh các quy định pháp luật không chỉ là nghĩa vụ mà còn là yếu tố đảm bảo sự công bằng, minh bạch và bền vững trong quá trình tuyển dụng.

Để thực hiện đúng quy định, doanh nghiệp cần đặc biệt chú ý đến các đối tượng ưu tiên tuyển dụng mà nhà nước quy định. Ví dụ, đối với quân nhân xuất ngũ, doanh nghiệp phải xây dựng các tiêu chí đánh giá rõ ràng, công khai và thực hiện quá trình tuyển chọn một cách khách quan, đảm bảo ưu tiên đúng đối tượng theo quy định của pháp luật.

Bên cạnh đó, doanh nghiệp cũng cần quan tâm đến các chính sách hỗ trợ việc làm cho người khuyết tật, người dân tộc thiểu số và các đối tượng yếu thế khác. Việc tạo điều kiện cho những nhóm đối tượng này tham gia vào quá trình lao động không chỉ là trách nhiệm xã hội mà còn góp phần vào sự phát triển bền vững của doanh nghiệp.

- ***Môi trường cạnh tranh của doanh nghiệp***

Môi trường cạnh tranh của một doanh nghiệp ảnh hưởng đến công tác tuyển dụng bằng việc đặt áp lực để tìm kiếm nhân viên xuất sắc. Để thành công, doanh nghiệp cần có chiến lược tuyển dụng linh hoạt, tạo môi trường làm việc hấp dẫn và công bằng, cùng với quy trình tuyển dụng chuyên nghiệp để thu hút và giữ chân nhân tài, đồng thời nâng cao hiệu suất và cạnh tranh trên thị trường.

- ***Quan hệ cung cầu trên thị trường lao động***

Quan hệ cung cầu trên thị trường lao động ảnh hưởng đến công tác tuyển dụng bằng cách xác định sự khan hiếm hoặc dư thừa của nhân lực. Nếu cầu nhân lực cao hơn cung, doanh nghiệp sẽ đối mặt với sự cạnh tranh gay gắt trong việc thu hút ứng viên chất lượng và có thể phải tăng cường chiến lược tuyển dụng để thu hút nhân tài. Ngược lại, khi cung nhân lực vượt trội, doanh nghiệp có thể dễ dàng tìm kiếm ứng viên phù hợp mà không gặp khó khăn lớn trong quá trình tuyển dụng. Do đó, hiểu biết về quan hệ cung cầu là yếu tố quan trọng giúp doanh nghiệp điều chỉnh chiến lược tuyển dụng một cách linh hoạt và hiệu quả.

- ***Trình độ khoa học kỹ thuật***

Trình độ khoa học kỹ thuật ảnh hưởng đến công tác tuyển dụng bằng cách xác định khả năng và kỹ năng cần thiết cho các vị trí công việc. Đối với các ngành công nghiệp đòi hỏi trình độ chuyên môn cao, doanh nghiệp cần tìm kiếm và thu hút nhân viên có kiến thức và kỹ năng chuyên sâu trong lĩnh vực khoa học kỹ thuật. Trong quá trình tuyển dụng, việc đánh giá và lựa chọn ứng viên dựa trên trình độ này giúp doanh nghiệp xây dựng đội ngũ nhân sự có khả năng đáp ứng yêu cầu công việc một cách hiệu quả và nâng cao chất lượng và hiệu suất làm việc của tổ chức.

1.4.2. Nhóm nhân tố bên trong doanh nghiệp

- ***Mục tiêu phát triển của doanh nghiệp***

Khi doanh nghiệp hướng đến mục tiêu phát triển cụ thể, họ sẽ tìm kiếm nhân viên có kỹ năng và phẩm chất phù hợp để đáp ứng yêu cầu công việc và đồng hành trong việc thực hiện chiến lược phát triển. Việc tuyển dụng nhân sự đáp ứng mục tiêu phát triển giúp doanh nghiệp xây dựng đội ngũ chất lượng, nâng cao hiệu suất làm việc và đạt được sự thành công trong kế hoạch phát triển của mình.

- ***Hình ảnh uy tín của doanh nghiệp***

Hình ảnh uy tín của một doanh nghiệp ảnh hưởng trực tiếp đến sự hấp dẫn của doanh nghiệp đối với ứng viên tiềm năng. Một hình ảnh uy tín giúp thu hút ứng viên có chất lượng cao, đồng thời tạo sự tin tưởng và gắn kết với nhân viên hiện tại. Doanh nghiệp uy tín thường thu hút được những ứng viên ưu tú muốn tham

gia và góp phần vào sứ mệnh và giá trị của tổ chức, từ đó cung cấp cơ hội tuyển dụng nhân sự chất lượng và xây dựng đội ngũ mạnh mẽ.

- ***Nhu cầu nhân sự các bộ phận***

Nhu cầu nhân sự của các bộ phận trong một tổ chức ảnh hưởng trực tiếp đến công tác tuyển dụng bởi vì nó xác định số lượng và loại hình nhân sự cần thiết cho mỗi bộ phận. Khi có nhu cầu nhân sự cao, doanh nghiệp cần tăng cường chiến lược tuyển dụng để đảm bảo đáp ứng đủ nguồn nhân lực cho các bộ phận đó. Việc hiểu rõ nhu cầu nhân sự của từng bộ phận giúp tổ chức tối ưu hóa quy trình tuyển dụng, thu hút nhân viên phù hợp với yêu cầu công việc và đảm bảo hoạt động hiệu quả của tổ chức.

- ***Thái độ của nhà quản trị***

Thái độ của nhà quản trị thể hiện phong cách lãnh đạo và giá trị văn hóa tổ chức. Nhà quản trị có thái độ tích cực, tôn trọng và chuyên nghiệp thường tạo ra môi trường làm việc thuận lợi và hấp dẫn đối với ứng viên. Thái độ tích cực này không chỉ ảnh hưởng đến quá trình tuyển dụng mà còn tạo niềm tin và sự cam kết từ phía nhân viên hiện tại và tương lai, giúp xây dựng đội ngũ nhân sự đa dạng, chất lượng và đồng lòng với mục tiêu phát triển của tổ chức.

- ***Văn hóa, môi trường làm việc của doanh nghiệp***

Văn hóa và môi trường làm việc của một doanh nghiệp có ảnh hưởng sâu rộng đến công tác tuyển dụng. Một văn hóa tổ chức tích cực, hỗ trợ và khuyến khích sự phát triển cá nhân thường thu hút nhân viên tài năng và ứng viên chất lượng. Môi trường làm việc thoải mái, sáng tạo và công bằng tạo điều kiện thuận lợi cho quá trình tuyển dụng, đồng thời giữ chân nhân tài trong doanh nghiệp. Bằng cách xây dựng văn hóa và môi trường làm việc tích cực, doanh nghiệp có thể thu hút, giữ chân và phát triển nguồn nhân lực một cách hiệu quả, góp phần vào sự thành công và bền vững của tổ chức.

- ***Nguồn nhân lực và năng lực của bộ phận tuyển dụng***

Nguồn nhân lực và năng lực của bộ phận tuyển dụng đóng vai trò quan trọng trong quá trình tuyển dụng. Sự chuyên nghiệp, kỹ năng và hiểu biết sâu rộng của bộ phận này ảnh hưởng trực tiếp đến khả năng thu hút và chọn lựa nhân sự phù hợp. Nếu bộ phận tuyển dụng có nguồn nhân lực và năng lực cao, họ có khả năng

đánh giá ứng viên một cách chính xác, nắm bắt nhu cầu của tổ chức và thu hút những ứng viên có tiềm năng và phù hợp nhất. Điều này góp phần xây dựng đội ngũ nhân sự chất lượng, nâng cao hiệu suất làm việc và giữ vững sứ mệnh và chiến lược phát triển của doanh nghiệp.

- ***Chính sách quy trình tuyển dụng***

Chính sách và quy trình tuyển dụng có tác động lớn trong việc định hình và điều chỉnh quá trình tuyển dụng của một tổ chức. Các chính sách chặt chẽ, công bằng và minh bạch giúp tạo ra một môi trường tuyển dụng chuyên nghiệp và hiệu quả. Bằng cách áp dụng các quy trình tuyển dụng cụ thể, tổ chức có thể tăng cơ hội thu hút nhân viên ưu tú, giảm thiểu sai sót trong quá trình lựa chọn ứng viên, đồng thời xây dựng đội ngũ nhân sự đáng tin cậy và đồng lòng với mục tiêu phát triển của doanh nghiệp.

TÓM TẮT CHƯƠNG 1

Chương 1 mở đầu bằng việc cung cấp một cơ sở lý thuyết vững chắc cho nghiên cứu, tập trung vào phân tích sâu về các khái niệm cốt lõi trong quản trị nguồn nhân lực, đặc biệt là quá trình tuyển dụng. Nội dung của chương bao gồm việc khám phá mục tiêu, vai trò và chức năng của quản trị nguồn nhân lực trong việc tạo ra lợi thế cạnh tranh cho tổ chức. Đồng thời, chương này cũng cung cấp cái nhìn tổng quan về quy trình tuyển dụng, từ việc xây dựng thương hiệu nhà tuyển dụng hấp dẫn, xác định nhu cầu nhân sự, đến việc đánh giá và lựa chọn ứng viên phù hợp.

Bằng cách phân tích ưu nhược điểm của các nguồn tuyển dụng nội bộ và ngoại bộ, chương 1 làm rõ tầm quan trọng của việc xây dựng một chiến lược tuyển dụng hiệu quả. Đặc biệt, việc áp dụng kiến thức lý thuyết vào thực tiễn tại Công ty Cổ phần Vàng bạc Đá quý Phú Nhuận (PNJ) giúp chúng ta hiểu rõ hơn về những thách thức và cơ hội trong quá trình tuyển dụng ngày nay. Những kiến thức thu được từ chương này sẽ đóng vai trò quan trọng trong việc phân tích sâu hơn về nâng cao hiệu quả công tác tuyển dụng trong các chương tiếp theo.

CHƯƠNG 2

PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG TUYỂN DỤNG TẠI CÔNG TY CP VÀNG BẠC ĐÁ QUÝ PHÚ NHUẬN

2.1 Giới thiệu sơ lược về Công ty Cổ phần Vàng bạc Đá quý Phú Nhuận (PNJ)

2.1.1. Giới thiệu chung về Công ty Cổ phần Vàng bạc Đá quý Phú Nhuận (PNJ):

Công ty Cổ phần Vàng bạc Đá quý Phú Nhuận (PNJ) là một trong những doanh nghiệp hàng đầu về kinh doanh trang sức, vàng bạc ở Việt Nam, sở hữu hơn 350 trung tâm kim hoàn trải rộng trên 55 tỉnh thành. Trụ sở chính của công ty đặt tại Quận Phú Nhuận, TP.HCM, với vốn điều lệ lên tới 3.281.691.880.000 đồng. PNJ tự hào với đội ngũ hơn 7.000 cán bộ, công nhân viên, bao gồm hơn 1.000 nghệ nhân và thợ kim hoàn lành nghề, đảm bảo chất lượng sản phẩm và dịch vụ tại hệ thống cửa hàng rộng khắp trên toàn quốc.

Sản phẩm trang sức của PNJ rất đa dạng, từ những thiết kế đính kim cương, đá quý, đá bán quý, ngọc trai, đến những mẫu trang sức không đính đá. Các chủng loại sản phẩm bao gồm nhẫn, dây chuyền, mặt dây chuyền, bông tai, lắc, vòng, charm, dây cổ, kiềng. Ngoài ra, PNJ còn cung cấp các bộ sưu tập trang sức cao cấp với những thiết kế tinh tế và độc đáo.

- Địa chỉ trụ sở chính: 170E Phan Đăng Lưu, Phường 3, Quận Phú Nhuận, TP. HCM, Việt Nam
- Điện thoại: (+84) (028) 3995 1703
- Fax: (+84) (028) 3995 1702
- Vốn điều lệ: 3.281.691.880.000 đồng
- Website: www.pnj.com.vn
- Mã chứng khoán: PNJ
- Slogan/câu khẩu hiệu: Niềm Tin và Phong Cách
- **Tầm nhìn:** Trở thành công ty hàng đầu châu Á về chế tác trang sức và bán lẻ sản phẩm tôn vinh vẻ đẹp, vươn tầm thế giới.

- **Sứ mệnh:** PNJ không ngừng sáng tạo để mang lại những sản phẩm tinh tế với giá trị thật để tôn vinh vẻ đẹp cho con người và cuộc sống.
- **Giá trị cốt lõi:**
 1. Chính Trực Để Trường Tồn
 2. Kiên Định Bám Mục Tiêu
 3. Quan Tâm Cùng Phát Triển
 4. Tận Tâm Vì Khách Hàng
 5. Tiên Phong Tạo Khác Biệt
- **Triết lý phát triển bền vững:** Đặt lợi ích khách hàng và lợi ích xã hội vào lợi ích của doanh nghiệp.
- **Logo:**

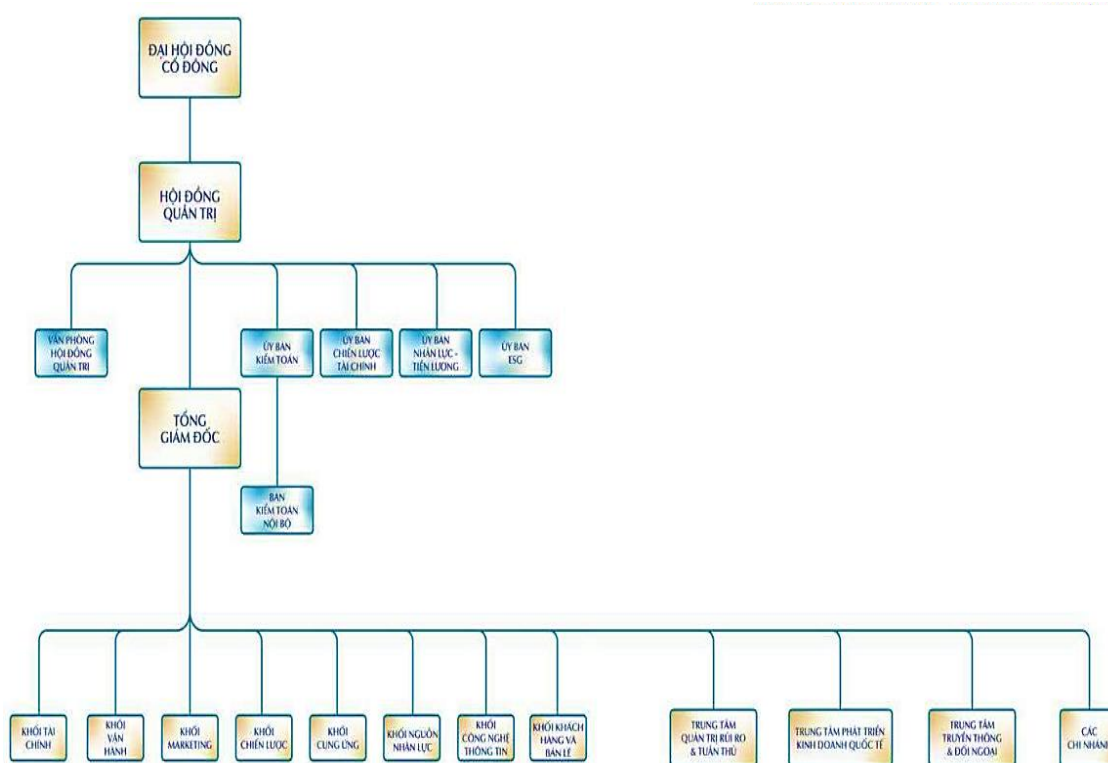


Hình 2.1: Logo Công ty Cổ phần Vàng bạc Đá quý Phú Nhuận (PNJ)

Ý nghĩa logo: Hội tụ và Tỏa sáng. Với biểu tượng lấy ý tưởng từ kim cương, logo của PNJ thể hiện rõ nét sự đa dạng của các lĩnh vực hoạt động dựa trên những giá trị cốt lõi được xây dựng và củng cố không ngừng. Năm tia sáng đơn giản nhưng mạnh mẽ và uyển chuyển, đặc trưng cho ngành chế tác kim hoàn, đồng thời tượng trưng cho sự vận động và phát triển không ngừng của công ty. PNJ - tên viết tắt của doanh nghiệp - là một tài sản vô giá được xây dựng và phát triển trong hơn 30 năm qua. Màu sắc chủ đạo là vàng nhũ và xanh dương, thể hiện sự phồn thịnh, giàu có, niềm tin và sự bền vững, mang đến cảm giác thời trang, phong cách và niềm tin vững chắc.

2.1.2. Sơ đồ cơ cấu bộ máy tổ chức:

Đối với góc nhìn quản trị doanh nghiệp của Hội đồng quản trị PNJ, mô hình quản trị bền vững là trụ cột gắn kết lợi ích của doanh nghiệp với lợi ích của các bên liên quan. Mô hình quản trị hiệu quả là yếu tố then chốt đảm bảo tăng trưởng và phát triển bền vững. PNJ đã chủ động áp dụng các chuẩn mực quốc tế về quản trị công ty và phát triển bền vững. Hội đồng quản trị cùng Ban điều hành đã dẫn dắt doanh nghiệp đạt được nhiều kết quả vượt trội.



Hình 2.2: Sơ đồ cơ cấu tổ chức Công ty Cổ phần Vàng bạc Đá quý Phú Nhuận (PNJ)

Nguồn: Báo cáo thường niên năm 2023

Đại hội đồng cổ đông:

Đại hội đồng cổ đông quyết định chính sách và chiến lược công ty, bầu, miễn nhiệm thành viên Hội đồng quản trị, và xác định cổ tức hàng năm. Họ giám sát hoạt động, đảm bảo tuân thủ pháp luật và quản lý rủi ro. Đây là nền tảng dân chủ, khuyến khích đa dạng quan điểm và bảo vệ quyền lợi cổ đông, đóng vai trò quan trọng trong sự phát triển bền vững của công ty.

Hội đồng quản trị:

Hội đồng quản trị giám sát Tổng Giám đốc và Ban điều hành, tham gia tư vấn và đưa ra quyết định chính sách để vượt qua thách thức thị trường. Họ đảm bảo quyết định dựa trên hiểu biết chuyên môn, tối ưu hóa hiệu quả kinh doanh và tuân thủ nghị quyết, đánh giá thực hiện và tuân thủ quy định pháp luật.

Văn phòng hội đồng quản trị:

Văn phòng Hội đồng Quản trị là cầu nối quan trọng giữa HĐQT và các bên liên quan. Họ hỗ trợ HĐQT trong việc hoạch định chiến lược, quản lý quan hệ cổ đông và đảm bảo thông tin được truyền đạt một cách hiệu quả. Nhờ đó, Văn phòng góp phần nâng cao giá trị và hình ảnh của công ty.

Ủy ban ESG:

Ủy ban ESG định hình và giám sát khung quản trị công ty. Họ tổ chức workshop, đào tạo về quản trị quốc tế cho HĐQT. Đề xuất đưa chỉ số ESG vào KPI để đo lường và cải thiện môi trường và xã hội. Hỗ trợ công ty trong dự án ESG 2023 để nâng cao quản lý theo tiêu chuẩn quốc tế.

Ban kiểm toán nội bộ:

Ban Kiểm toán Nội bộ PNJ đảm bảo hoạt động kinh doanh minh bạch, chính xác. Họ xây dựng quy chế, kiểm toán và đưa ra kiến nghị để nâng cao hiệu quả kiểm soát nội bộ, góp phần vào thành công chung của công ty.

Tổng Giám đốc:

Tổng Giám đốc là người đứng đầu và định hướng chiến lược cho doanh nghiệp. Họ chịu trách nhiệm xây dựng kế hoạch kinh doanh, quản lý tổ chức, đảm bảo tuân thủ pháp luật và xây dựng một văn hóa doanh nghiệp lành mạnh.

Khối tài chính:

Khối Tài chính là trung tâm quản lý tài chính của công ty. Họ chịu trách nhiệm xây dựng và thực hiện các chính sách tài chính, quản lý ngân sách, tài sản và đầu tư, đảm bảo hoạt động tài chính diễn ra hiệu quả và tuân thủ pháp luật.

Khối Marketing:

Khối Marketing là bộ phận trung tâm trong việc xây dựng và phát triển thương hiệu PNJ. Họ chịu trách nhiệm truyền tải thông điệp của công ty, tạo ra các chiến dịch marketing sáng tạo và tăng cường tương tác với khách hàng.

Khối chiến lược:

Khối Chiến lược tại công ty thúc đẩy phát triển kinh doanh mới, đánh giá dự án, kiểm tra quy trình nội bộ, nghiên cứu thị trường, và tham gia vào hoạt động M&A. Họ xác định chiến lược kinh doanh, tối ưu hoá hoạt động, khai thác cơ hội mới, và đảm bảo hiệu quả cho công ty. Đóng góp vào sự thành công thông qua chiến lược hợp lý, chất lượng và hiệu quả trong mọi hoạt động.

Khối cung ứng:

Khối Cung ứng đảm bảo nguồn cung cấp ổn định, quản lý quan hệ với nhà cung cấp, chuỗi cung ứng linh hoạt. Họ phân tích thị trường, dự báo nguồn cung và chất lượng sản phẩm, hỗ trợ các phòng ban khác và tối ưu hoá quy trình cung ứng. Đóng vai trò quan trọng trong việc đảm bảo hiệu quả và thông suốt trong hoạt động kinh doanh.

Khối nguồn nhân lực:

Khối nguồn nhân lực là trái tim của mọi tổ chức. Bộ phận này đảm nhận vai trò xây dựng và phát triển nguồn nhân lực, đồng thời đóng góp vào việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp và đạt được mục tiêu kinh doanh của công ty.

Khối công nghệ thông tin:

Khối CNTT đảm bảo hoạt động ổn định của hệ thống, hỗ trợ ra quyết định dựa trên dữ liệu và tối ưu hóa quy trình làm việc để nâng cao hiệu quả kinh doanh.

Khối khách hàng và bán lẻ:

Khối khách hàng và bán lẻ của PNJ đóng vai trò trung tâm trong việc thúc đẩy tăng trưởng doanh nghiệp. Họ đảm nhiệm việc xây dựng chiến lược, chăm sóc khách hàng, và phát triển đội ngũ bán hàng, góp phần tối ưu hóa hoạt động kinh doanh và tăng cường lợi nhuận cho công ty.

Các chi nhánh:

Các chi nhánh PNJ đóng vai trò quan trọng trong việc xây dựng và phát triển thương hiệu. Với vai trò "điểm đầu mối" tiếp xúc trực tiếp với khách hàng, các chi nhánh không chỉ đảm bảo hoạt động kinh doanh hiệu quả mà còn góp phần xây dựng hình ảnh thương hiệu tích cực, gắn kết đội ngũ và đạt được mục tiêu chung của công ty.

2.2 Kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty Cổ phần Vàng bạc Đá quý Phú Nhuận (PNJ)

Bảng 2.1: Bảng kết quả kinh doanh của PNJ năm 2021-2023

(Đơn vị tính: tỷ đồng)

Chỉ tiêu so sánh	Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023
Doanh thu thuần	19.547	33.876	33.137
Chi phí	18.268	33.564	30.648
Lợi nhuận trước thuế	1.279	2.312	2.489

Nguồn: Tác giả tự tổng hợp dựa trên báo cáo thường niên PNJ 2023

Qua bảng kết quả kinh doanh của Công ty Cổ phần Vàng bạc Đá quý Phú Nhuận (PNJ) từ 2021 đến 2023, có thể thấy rằng công ty đang tiến triển ổn định và bền vững. Doanh thu tăng trưởng ấn tượng qua từng năm, cho thấy sản phẩm và dịch vụ của công ty đang được thị trường đón nhận tích cực. Những dấu hiệu này khẳng định sự vững mạnh và khả năng sinh lời của công ty trong tương lai.

Trải qua năm 2021, không chỉ Việt Nam mà cả thế giới đều đối diện với thách thức từ đại dịch Covid-19. Năm 2021, Việt Nam đã trải qua một chuỗi ngày khó khăn với dịch bệnh kéo dài hơn nửa năm, tạo ra môi trường kinh doanh không dễ dàng cho PNJ. Mặc cho khó khăn đó, việc thu về doanh thu lên đến 19.547 tỷ đồng đã đánh dấu một bước tiến quan trọng cho công ty, tạo lập nền tảng cho sự phát triển trong tương lai. Tuy vậy, với mức chi phí cao đạt 18.268 tỷ VND, chiếm gần 93,5% tổng doanh thu, điều này cho thấy PNJ vẫn gặp hạn chế trong quản lý chi phí. Điều này đã dẫn đến lợi nhuận trước thuế chỉ đạt 1.279 tỷ VND, mức thấp so với tiềm năng của công ty. Giai đoạn này có thể được coi là thời điểm khó khăn đối với doanh nghiệp, nơi mà việc tập trung vào cải thiện hiệu quả hoạt động và kiểm soát chi phí một cách chặt chẽ trở nên cực kỳ quan trọng để tối ưu hóa lợi nhuận trong những năm tiếp theo.

Trong năm 2022, mặc dù đối mặt với những thách thức từ đại dịch COVID-19, Công ty đã ghi nhận những bước tiến quan trọng. Bằng việc thực hiện các chính sách nhằm cải thiện trải nghiệm và tăng cường lợi ích cho khách hàng, Công ty đã thúc đẩy tăng trưởng về số lượng khách hàng. Kết quả là doanh thu của Công ty đã tăng mạnh từ 19.547 tỷ VND lên 33.876 tỷ VND, đạt mức tăng trưởng 73,3% so với năm 2021. Sự tăng trưởng này là minh chứng cho sự phát triển mạnh mẽ của Công ty và tiềm năng tăng trưởng tốt trong tương lai. Về mặt chi phí, Công ty đã có những cải thiện đáng kể, với chi phí đạt 31.564 tỷ VND, chiếm khoảng 93,2% tổng doanh thu, thấp hơn so với mức 93,5% trong năm 2021. Điều này cho thấy Công ty đang cải thiện hiệu quả quản lý chi phí, mặc dù vẫn còn ở mức trung bình so với tiềm năng của doanh nghiệp. Kết quả của những nỗ lực này là lợi nhuận của Công ty đã tăng đáng kể lên 2.312 tỷ VND. Đây là một bước tiến quan trọng, đồng thời thể hiện rằng Công ty đang từng bước khẳng định vị thế và xây dựng nền tảng vững chắc cho sự phát triển trong tương lai.

Năm 2023, trong bối cảnh thị trường trang sức gặp nhiều khó khăn với sức mua của người tiêu dùng suy giảm rõ rệt và nhiều doanh nghiệp lớn trong ngành ghi nhận kết quả kinh doanh âm, Công ty Cổ phần Vàng bạc Đá quý Phú Nhuận (PNJ) đã thể hiện sự nỗ lực vượt trội. Mặc dù đối diện với những thách thức, PNJ vẫn đạt được những thành tựu đáng chú ý. Cụ thể, PNJ ghi nhận doanh thu đạt 33.137 tỷ đồng, giảm nhẹ 2,2% so với mức tăng trưởng cao của năm 2022. Điều này là một kết quả đáng ghi nhận đặc biệt khi hầu hết các doanh nghiệp trong ngành đều báo lỗ trong bối cảnh thị trường chung. PNJ đã nỗ lực kiểm soát chi phí hoạt động trong năm 2023, với mức chi phí là 30.648 tỷ đồng, cho thấy công ty đã duy trì biên lợi nhuận trong bối cảnh doanh thu giảm. Nhờ vào những nỗ lực này, lợi nhuận sau thuế của PNJ đạt 2.489 tỷ đồng, tăng trưởng 7,7% so với năm trước. Kết quả này là minh chứng cho sự vượt qua thách thức của thị trường, giữ vững vị thế dẫn đầu trong ngành trang sức Việt Nam của PNJ.

Bảng 2.2: Bảng so sánh tình hình hoạt động kinh doanh của PNJ năm 2021 -2023

(Đơn vị tính: tỷ đồng)

Chỉ tiêu so sánh	SS 2022/2021		SS 2023/2022	
	Tuyệt đối	Tương đối (%)	Tuyệt đối	Tương đối (%)
Doanh thu thuần	14.329	73,3%	(739)	(2,2%)
Chi phí	13.296	72,8%	(916)	(2,9%)
Lợi nhuận trước thuế	1.033	80,8%	177	7,7%

Nguồn: Báo cáo thường niên PNJ 2023

Bảng so sánh cho thấy tình hình hoạt động kinh doanh của PNJ trong 03 năm qua tương đối tốt. Doanh thu và lợi nhuận đều duy trì ở mức cao.

- **Về doanh thu:**

Doanh thu của PNJ trong giai đoạn 2021 - 2023 đã thể hiện sự tăng trưởng đáng kể. Cụ thể, năm 2022 doanh thu đạt 33.838 tỷ đồng, tăng 73,3% so với năm 2021. Điều này cho thấy nhu cầu thị trường đối với các sản phẩm trang sức của PNJ đã phục hồi rất mạnh sau giai đoạn ảnh hưởng của đại dịch Covid-19. Mặc dù năm 2023 doanh thu có giảm nhẹ 2,2% so với năm trước. Tuy nhiên, điều này không hẳn là một tín hiệu xấu, mà phản ánh sự tập trung của PNJ vào việc tái cơ cấu và nâng cao hiệu quả của hệ thống cửa hàng.

Cụ thể, trong năm 2023, PNJ đã chủ động đóng cửa 7 cửa hàng trang sức không đạt hiệu quả kinh doanh cao. Điều này thể hiện sự linh hoạt và quyết tâm của ban lãnh đạo công ty trong việc tối ưu hóa mạng lưới cửa hàng, loại bỏ những điểm kinh doanh kém hiệu quả, và tập trung vào những cửa hàng có tiềm năng tăng trưởng tốt hơn.

Mặt khác, tình hình kinh tế vĩ mô khó khăn chung cũng có thể là một trong những yếu tố gây ảnh hưởng đến doanh thu của PNJ trong năm 2023. Bên cạnh đó, sự cạnh tranh ngày càng gia tăng trên thị trường trang sức, cùng với sự thay đổi trong nhu cầu và hành vi tiêu dùng của khách hàng, cũng có thể là những nguyên nhân dẫn đến sự sụt giảm doanh thu trong kỳ này.

Tuy nhiên, nhìn chung, việc PNJ chủ động tái cơ cấu và tối ưu hóa mạng lưới cửa hàng có thể được coi là một hướng đi đúng đắn, nhằm tăng cường hiệu quả kinh doanh và củng cố vị thế dẫn đầu của công ty trên thị trường trang sức Việt Nam trong dài hạn.

- **Về chi phí:**

Trong bối cảnh thách thức của nền kinh tế, Công ty Cổ phần Vàng Bạc Đá Quý PNJ đã thể hiện sự quản lý chi phí hiệu quả, góp phần duy trì kết quả kinh doanh tích cực.

Theo phân tích, trong năm 2022, khi doanh thu của PNJ tăng 73,3%, chi phí của công ty cũng tăng tương ứng 72,8% so với năm 2021. Tương tự, trong năm 2023 khi doanh thu giảm 2,2%, chi phí cũng giảm 2,9% một cách tương ứng. Điều này phản ánh sự linh hoạt và kiểm soát chặt chẽ các khoản chi phí của PNJ, nhằm duy trì hiệu quả hoạt động kinh doanh trong bối cảnh những thay đổi về doanh thu.

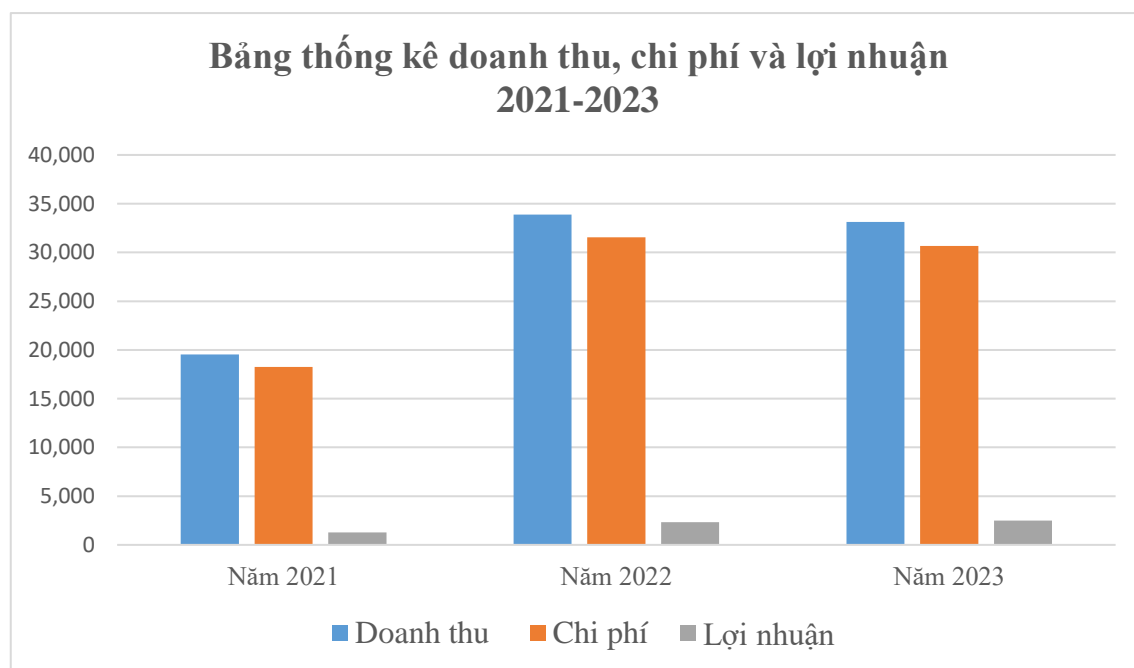
Đáng chú ý, mức tăng chi phí trong năm 2022 đến từ nhiều yếu tố khách quan, bao gồm tác động của lạm phát, tăng giá nguyên vật liệu đầu vào, cũng như các khoản đầu tư cho các dự án công nghệ và cải thiện năng suất, hiệu quả sử dụng tài nguyên. Các khoản chi phí này thể hiện sự nỗ lực của PNJ trong việc nâng cao năng lực cạnh tranh và tính bền vững của mô hình kinh doanh trong dài hạn.

Nhìn chung, việc PNJ chủ động quản lý chi phí một cách linh hoạt và hiệu quả, đồng thời đầu tư vào công nghệ và cải thiện hiệu quả sản xuất, là những nỗ lực đáng ghi nhận của công ty trong bối cảnh kinh tế khó khăn. Điều này góp phần duy trì tính ổn định và khả năng sinh lời của PNJ, củng cố vị thế dẫn đầu trong ngành trang sức tại Việt Nam.

- **Về lợi nhuận:**

Nhờ sự tăng trưởng mạnh mẽ về doanh thu và quản lý chi phí hiệu quả, lợi nhuận trước thuế của PNJ cũng ghi nhận mức tăng đáng kể trong giai đoạn 2021 - 2023. Cụ thể, năm 2022 lợi nhuận trước thuế tăng 80,8% so với năm 2021, đạt 2.311 tỷ đồng. Tiếp đó, năm 2023 lợi nhuận tiếp tục tăng 7,7% lên 2.488 tỷ đồng, cho thấy mô hình kinh doanh của PNJ đang rất hiệu quả và có khả năng sinh lời tốt. Điều này khẳng định vị thế vững chắc của PNJ trên thị trường trang sức Việt Nam.

Với những kết quả tài chính ấn tượng trong giai đoạn 2021-2023, PNJ đã khẳng định vị thế của mình là một trong những doanh nghiệp vàng bạc đá quý hàng đầu Việt Nam. Công ty đã thể hiện sự phát triển vượt bậc, không chỉ duy trì được tăng trưởng doanh thu mà còn quản lý chi phí hiệu quả, đạt được mức lợi nhuận tốt. Những thành tích này cho thấy sức cạnh tranh và triển vọng tăng trưởng vững vững chắc của PNJ trong tương lai.



Hình 2.3: Thống kê doanh thu, chi phí và lợi nhuận 2021-2023

(Nguồn: Tác giả tự tổng hợp dựa trên doanh thu của Công ty Cổ phần Vàng bạc Đá quý Phú Nhuận (PNJ))

Dựa trên biểu đồ, ta có thể thấy được một số điểm mạnh và điểm yếu trong hoạt động kinh doanh như sau:

- **Điểm mạnh:**

- Doanh thu thuần có xu hướng tăng đều qua các năm từ 2021 đến 2023, cho thấy hoạt động kinh doanh đang được duy trì và phát triển tốt.
- Chi phí cũng tăng nhưng với tốc độ chậm hơn so với doanh thu, cho thấy hiệu quả hoạt động được cải thiện.
- Lợi nhuận trước thuế và lợi nhuận sau thuế đều tăng đều qua các năm, cho thấy khả năng sinh lời của doanh nghiệp ngày càng tốt hơn.

- **Điểm yếu:**

- Sự chênh lệch lớn giữa doanh thu thuần và lợi nhuận trước/sau thuế, cho thấy doanh nghiệp vẫn còn bộc lộ một số vấn đề về quản lý chi phí, hiệu quả hoạt động.
- Tỷ lệ tăng trưởng của lợi nhuận có phần chậm hơn so với tăng trưởng doanh thu, tức là hiệu quả hoạt động vẫn cần được cải thiện.

Nhìn chung, hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp đang trong xu hướng tích cực, với doanh thu và lợi nhuận tăng qua các năm. Tuy nhiên, để phát huy tối đa tiềm năng, doanh nghiệp cần tiếp tục cải thiện hiệu quả hoạt động, quản lý chi phí tốt hơn nhằm nâng cao biên lợi nhuận.

2.3 Đặc điểm nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Vàng bạc Đá quý Phú Nhuận (PNJ):

Đa dạng và cơ hội bình đẳng trong doanh nghiệp không chỉ là nguyên tắc đạo đức kinh doanh mà còn là yếu tố quan trọng thúc đẩy sự phát triển và thành công của tổ chức. Đội ngũ nhân sự PNJ (bao gồm nhân viên chính thức và thử việc) mang đến sự đa dạng về giới tính, tuổi tác, dân tộc, tôn giáo và trình độ chuyên môn, tạo ra lợi ích to lớn cho doanh nghiệp bằng cách xây dựng một môi trường làm việc sáng tạo, đa chiều và phong phú. Sự đa dạng kích thích sự sáng tạo, tư duy đa cấp độ và khuyến khích sự đa dạng quan điểm, giúp doanh nghiệp đưa ra quyết định tốt hơn và phát triển bền vững trong môi trường cạnh tranh ngày nay.

2.3.1. Biến động nhân sự giai đoạn 2021 – 2023

Bảng 2.3: Bảng biến động nhân sự 2021-2023

(Đơn vị: Người)

Năm	2021	2022	2023
Đầu năm	6.032	6.284	7.170
Số lượng tuyển thêm	1.088	1.646	1.617
Số lượng giảm	-836	-760	-1.122
Cuối năm	6.284	7.170	7.665
Tỷ lệ nghỉ việc	13,3%	10,6%	14,6%

Nguồn: Tác giả tự tổng hợp dựa trên báo cáo thường niên PNJ 2023

Phân tích bảng biến động nhân sự không chỉ giúp công ty đánh giá tình hình hiện tại mà còn dự báo xu hướng phát triển của lực lượng lao động, từ đó xây dựng các kế hoạch nhân sự phù hợp và nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.

- Trong khoảng thời gian từ năm 2021 đến 2023, số lượng nhân viên đã tăng đáng kể tại công ty. Cụ thể, tổng số nhân viên đã tăng từ 6.032 người vào năm 2021 lên 6.284 người vào năm 2022, tương đương với mức tăng 4,2%. Sự gia tăng này tiếp tục đạt đỉnh cao vào năm 2023, khi số nhân viên đạt 7.170 người, tăng 14,6% so với năm trước. Sự tăng trưởng mạnh mẽ về số lượng nhân viên như vậy sẽ giúp tổ chức gia tăng năng lực, tăng cường hiệu quả hoạt động và khả năng cạnh tranh trong thị trường. Đây chính là một tín hiệu tích cực về sự phát triển vượt bậc của tổ chức trong những năm gần đây.

- Số lượng tuyển mới đáng chú ý: Công ty đã liên tục tăng cường đội ngũ nhân sự, đặc biệt là trong năm 2022, số lượng tuyển mới đã tăng từ 1.088 ở năm 2021 lên 1.646 năm 2022, tăng 51% so với năm trước. Điều này thể hiện nhu cầu nguồn nhân lực ngày càng tăng cao, có thể liên quan đến việc mở rộng thị trường, sản phẩm hoặc dịch vụ mới. Tuy nhiên, vào năm 2023 do tình hình kinh tế tương đối ổn định, số lượng tuyển mới có sự giảm nhẹ, từ 1.646 người năm 2022 giảm còn 1.617 người 2023, giảm 1,8% so với năm 2022. Điều này phản ánh sự điều chỉnh nhu cầu nhân lực của công ty sau giai đoạn mở rộng, cho thấy công ty luôn chủ động thích ứng với những biến động của thị trường.

- Tỷ lệ nghỉ việc biến động: Tỷ lệ nghỉ việc đã trải qua những biến động đáng chú ý qua từng năm. Năm 2021, mức tỷ lệ cao nhất đạt 13,3%, sau đó giảm nhẹ xuống còn 10,6% vào năm 2022. Vào năm 2023, mặc dù đối diện với thị trường khó khăn, PNJ vẫn không ngừng nỗ lực để giữ chân đội ngũ, dù tỷ lệ nghỉ việc đã tăng nhẹ lên 14,6% so với mức 10,6% của năm 2022. Sự biến đổi này đặt ra một tín hiệu cảnh báo rằng công ty cần tập trung mạnh mẽ hơn vào việc cải thiện môi trường làm việc, nâng cao chính sách phúc lợi và xây dựng một văn hóa doanh nghiệp hấp dẫn để giữ chân nhân tài quý báu.

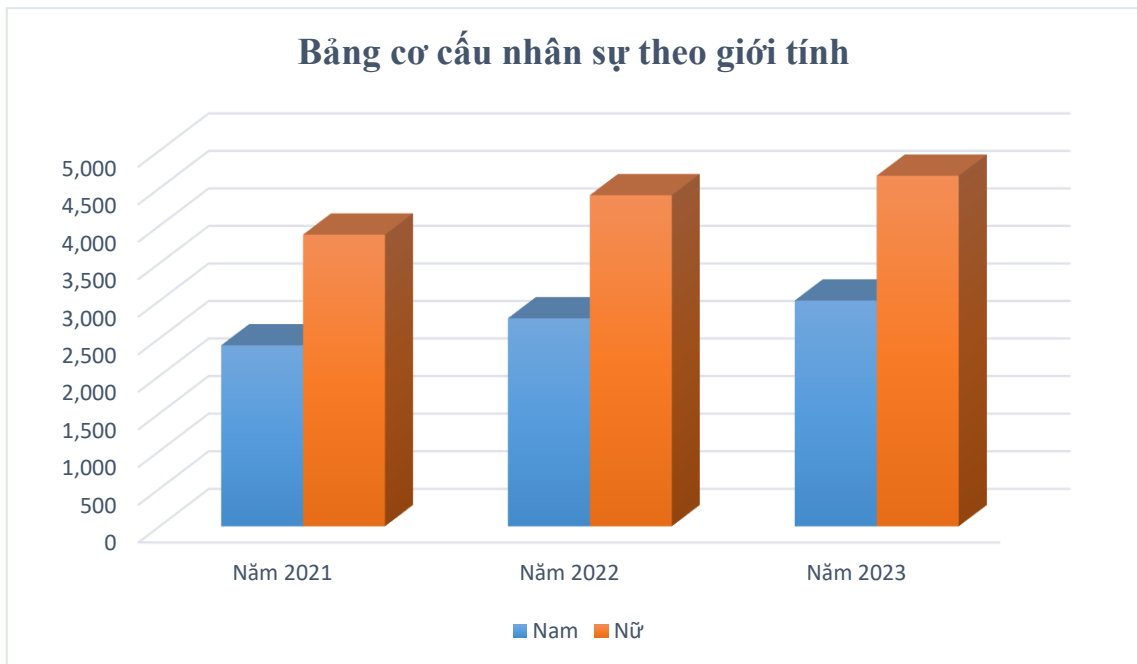
2.3.2. Cơ cấu nhân sự theo giới tính

Bảng 2.4: Bảng cơ cấu nhân sự theo giới tính giai đoạn 2021-2023

(Đơn vị: Người)

Các chỉ tiêu về nhân lực		2021		2022		2023	
		Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)
Tổng số lao động (PNJG)		6.284	100%	7.170	100%	7.665	100%
Giới tính	Nam	2.404	38,26%	2.765	38,56%	3.001	39,15%
	Lãnh đạo	7	0,11%	8	0,11%	9	0,12%
	Quản lý	258	4,11%	279	3,89%	305	3,98%
	Không thuộc lãnh đạo	2.139	34,04%	2.478	34,56%	2.687	35,05%
	Nữ	3.880	61,75%	4.405	61,44%	4.664	60,85%
	Lãnh đạo	6	0,10%	6	0,08%	6	0,08%
	Quản lý	338	5,38%	382	5,33%	412	5,38%
	Không thuộc lãnh đạo	3.536	56,27%	4.017	56,03%	4.246	55,40%

Nguồn: Báo cáo thường niên PNJ 2023



Hình 2.4: Cơ cấu nhân sự theo giới tính giai đoạn 2021 – 2023

Nguồn: Báo cáo thường niên PNJ 2023

Trong số lượng lao động, số lượng nam giới đã tăng từ 2.404 vào năm 2021 lên 3.001 vào năm 2023, trong khi số lượng nữ giới cũng tăng từ 3.880 vào năm 2021 lên 4.664 vào năm 2023. Điều này cho thấy sự đa dạng hóa và cân bằng giới tính trong lực lượng lao động của công ty, do nhu cầu mở rộng hoạt động kinh doanh, tăng cường sản xuất, mở rộng các bộ phận và chi nhánh mới. Công ty đã tăng cường các chiến dịch tuyển dụng hướng đến cả nam và nữ để thu hút và giữ chân nhân viên tài năng.

Tỷ lệ nam và nữ trong công ty không có sự thay đổi đáng kể trong giai đoạn từ 2021 đến 2023. Tỷ lệ nam chiếm khoảng 38,26% vào năm 2021, tăng nhẹ lên 38,56% vào năm 2022 và 39,15% vào năm 2023. Tỷ lệ nữ chiếm khoảng 61,75% vào năm 2021, giảm nhẹ xuống 61,44% vào năm 2022 và 60,85% vào năm 2023.

Lãnh đạo và quản lý: Tỷ lệ nam và nữ trong vai trò lãnh đạo và quản lý không có sự thay đổi đáng kể qua các năm. Tỷ lệ nam lãnh đạo chiếm khoảng 0,11% vào năm 2021, tăng nhẹ lên 0,12% vào năm 2023. Tỷ lệ nữ lãnh đạo giữ nguyên ở mức rất thấp, chỉ chiếm khoảng 0,10% vào năm 2021 và 0,08% vào các năm 2022 và 2023. Tỷ lệ nam và nữ trong vai trò quản lý cũng không có sự thay đổi đáng kể qua các năm.

Nhân viên không thuộc lãnh đạo: Tỷ lệ nam và nữ trong nhóm nhân viên không thuộc lãnh đạo có sự tăng nhẹ qua các năm. Tỷ lệ nam trong nhóm này là khoảng 34,04% vào năm 2021, tăng lên 34,56% vào năm 2022 và tăng 35,05% vào năm 2023. Tỷ lệ nữ trong nhóm này là khoảng 56,27% vào năm 2021, giảm nhẹ xuống 56,03% vào năm 2022 và 55,40% vào năm 2023.

Tuy tỷ lệ nam và nữ trong công ty không có sự chênh lệch lớn, tỷ lệ nam và nữ trong vai trò lãnh đạo và quản lý vẫn rất thấp. Điều này gợi ý rằng công ty có thể cần tăng cường việc thúc đẩy sự đa dạng và bình đẳng giới tính trong các vị trí lãnh đạo và quản lý để tạo ra một môi trường công bằng và phát triển bền vững.

2.3.3. Cơ cấu nhân sự theo độ tuổi:

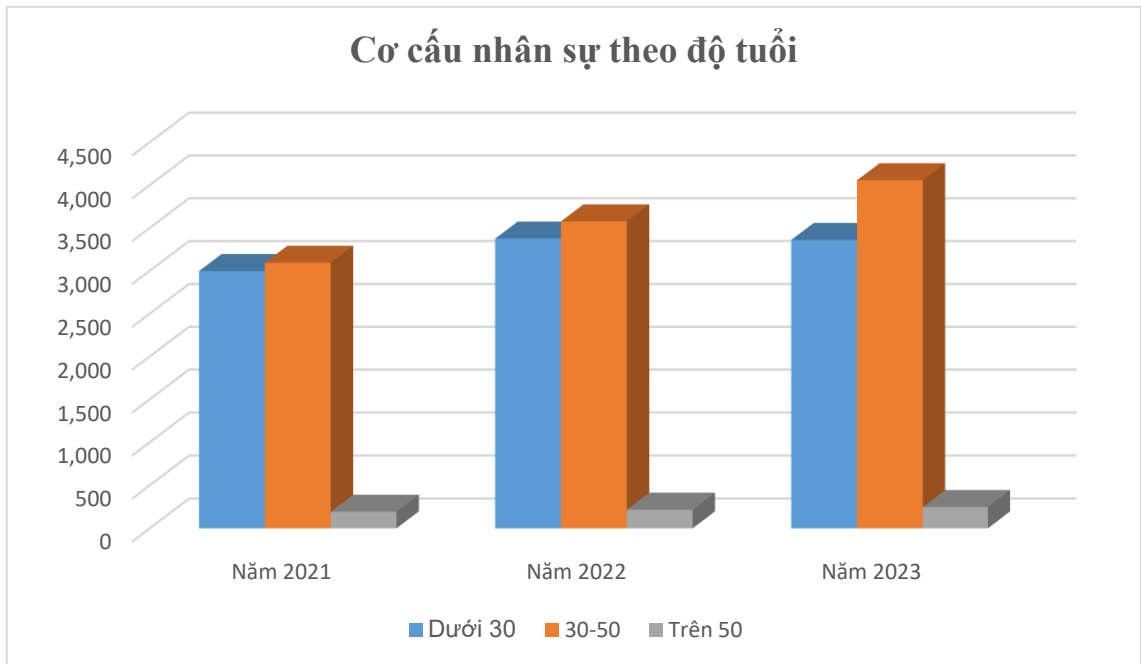
Bảng 2.5: Bảng cơ cấu nhân sự theo độ tuổi giai đoạn 2021-2023

(Đơn vị: Người)

Các chỉ tiêu về nhân lực	2021		2022		2023		
	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)	
Tổng số lao động (PNJG)	6.284	100%	7.170	100%	7.665	100%	
Độ tuổi	Dưới 30	2.997	47,69%	3.376	47,09%	3.360	43,84%
	Quản lý	68	1,08%	62	0,86%	47	0,61%
	Không thuộc lãnh đạo	2.929	46,61%	3.314	46,23%	3.313	43,23%
	30-50	3.094	49,24%	3.577	49,89%	4.057	52,93%
	Lãnh đạo	7	0,11%	10	0,14%	11	0,14%
	Quản lý	502	7,99%	571	7,96%	643	8,39%
	Không thuộc lãnh đạo	2.585	41,14%	2.996	41,79%	3.403	44,40%
	Trên 50	193	3,07%	217	3,03%	248	3,24%

Lãnh đạo	6	0,10%	4	0,06%	4	0,05%
Quản lý	26	0,41%	28	0,39%	27	0,35%
Không thuộc lãnh đạo	161	2,56%	185	2,58%	217	2,84%

Nguồn: Báo cáo thường niên PNJ 2023



Hình 2.5: Cơ cấu nhân sự theo độ tuổi giai đoạn 2021 – 2023

Nguồn: Báo cáo thường niên PNJ 2023

PNJ tiếp tục thực hiện chiến lược trẻ hóa đội ngũ CBNV song song với việc nâng cao tay nghề và năng lực chuyên môn. Đồng thời, công ty cũng tăng cường số lượng quản lý và lãnh đạo có chuyên môn cao, kinh nghiệm dày dặn để đảm bảo sự thay đổi liên tục của tổ chức được dẫn dắt một cách hiệu quả.

Tính đến năm 2023, Công ty đã đạt tổng số 7.665 lao động phân bổ khắp 3 miền và các bộ phận khác nhau. Sự phát triển đáng kể về quy mô nhân sự, thể hiện qua việc tăng từ 6.284 nhân viên vào năm 2021 lên 7.665 nhân viên vào năm 2023. Điều này cho thấy sự mở rộng hoạt động kinh doanh và nhu cầu ngày càng tăng về lao động để đáp ứng yêu cầu của công ty.

Một trong những yếu tố thay đổi theo thời gian đối với nhân sự của công ty là cơ cấu độ tuổi. Trong giai đoạn từ 2021 đến 2023, ta nhận thấy sự dịch chuyển

đáng kể trong cân đối giữa các nhóm tuổi. Cụ thể, tỷ lệ nhân viên dưới 30 tuổi đã giảm từ 47,69% xuống còn 43,84%, trong khi nhóm độ tuổi từ 30-50 lại tăng từ 49,24% lên tới 52,93%, nhóm độ tuổi trên 50 tăng từ 3,07% lên 3,24%. Điều này phản ánh một xu hướng rõ nét của công ty trong việc gia tăng tỷ trọng lực lượng lao động có kinh nghiệm và trình độ chuyên môn cao hơn, cũng như chú trọng đến vấn đề kế thừa và truyền đạt kinh nghiệm. Những nhân viên lâu năm có thể được công ty giữ lại để đảm bảo tính kế thừa và ổn định, nhằm đáp ứng tốt hơn các yêu cầu ngày càng cao của công việc.

Nhìn chung, những thay đổi về cơ cấu độ tuổi phản ánh nỗ lực của công ty trong việc cân bằng và tận dụng hiệu quả kinh nghiệm của các nhóm nhân viên khác nhau, nhằm đáp ứng tốt hơn nhu cầu phát triển của tổ chức.

2.3.4. Cơ cấu nhân sự theo vùng miền:

Cơ cấu nguồn lực theo vùng miền của PNJ vẫn tập trung chủ yếu ở khu vực phía Nam do đặc thù về địa bàn hoạt động, đặc biệt là hoạt động sản xuất với hai cơ sở sản xuất quy mô lớn tại Gò Vấp và KCN Long Hậu. Việc mở rộng hoạt động kinh doanh tại thị trường Miền Bắc, Miền Trung tiếp tục được thực hiện một cách chiến lược bên cạnh việc nâng cao hiệu quả hoạt động tại thị trường Miền Nam

Sự phát triển đáng kể về quy mô nhân sự của công ty PNJG trong giai đoạn từ năm 2021 đến năm 2023 là một thành tựu đáng khen ngợi. Việc tăng cường số lượng nhân viên, đa dạng hóa giới tính và độ tuổi, cùng với việc mở rộng hoạt động kinh doanh vào các khu vực khác nhau, đều cho thấy sự phấn đấu và cam kết của công ty trong việc phát triển và mở rộng.

Bảng 2.6: Bảng cơ cấu nhân sự theo vùng miền giai đoạn 2021 – 2023
(Đơn vị: Người)

Các chỉ tiêu về nhân lực		2021		2022		2023	
		Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)
Tổng số lao động (PNJG)		6.284	100%	7.170	100%	7.665	100%
Vùng miền	Bắc	633	10,07%	728	10,15%	812	10,59%
	Trung	880	14%	988	13,78%	1.137	14,84%
	Nam	4.771	75,93%	5.454	76,07%	5.716	74,57%

Nguồn: Báo cáo thường niên PNJ 2023

Phân tích bảng cơ cấu nhân sự, ta nhận thấy rõ chiến lược mở rộng thị trường hai miền Trung và Bắc của PNJG đang được triển khai tích cực. Việc tăng cường nhân sự tại các khu vực này nhằm đáp ứng nhu cầu kinh doanh gia tăng là một động thái hợp lý. Tuy nhiên, quá trình triển khai chiến lược này cũng bộc lộ một số điểm đáng chú ý.

Miền Bắc: Mặc dù có sự cải thiện về tỷ lệ nhân sự (từ 10% lên 10,59%), tốc độ tăng trưởng vẫn còn khiêm tốn so với kỳ vọng. Điều này cho thấy việc thâm nhập thị trường miền Bắc đang gặp phải những thách thức nhất định, có thể liên quan đến cạnh tranh khốc liệt, đặc thù văn hóa kinh doanh hoặc các yếu tố khác. Công ty cần tiến hành nghiên cứu sâu hơn để xác định rõ nguyên nhân và đưa ra các giải pháp phù hợp.

Miền Trung: Tương tự, tỷ lệ nhân sự tại miền Trung cũng tăng nhẹ (từ 14% lên 14,84%). Tuy nhiên, tốc độ tăng trưởng chậm cho thấy tiềm năng của thị trường miền Trung chưa được khai thác hết. Công ty có thể xem xét tăng cường hoạt động marketing, xây dựng mối quan hệ với đối tác địa phương và đầu tư vào các kênh phân phối để thúc đẩy tăng trưởng.

Miền Nam: Sự giảm tỷ lệ nhân sự tại miền Nam (từ 79,37% xuống 74,57%) phản ánh sự điều chỉnh chiến lược của công ty. Việc tập trung tối ưu hóa nguồn lực và hoạt động tại miền Nam cho thấy PNJG đang hướng tới một mô hình kinh doanh bền vững hơn, ưu tiên hiệu quả hơn là quy mô.

Nhìn chung, những biến động trong cơ cấu nhân sự của PNJG cho thấy công ty đang linh hoạt điều chỉnh chiến lược để thích ứng với tình hình thị trường. Tuy nhiên, để đạt được mục tiêu tăng trưởng bền vững, công ty cần tiếp tục theo dõi sát sao diễn biến thị trường, đánh giá hiệu quả của các hoạt động và đưa ra những quyết định điều chỉnh kịp thời.

2.3.5. Cơ cấu nguồn lực cấp quản lý và nhân viên:

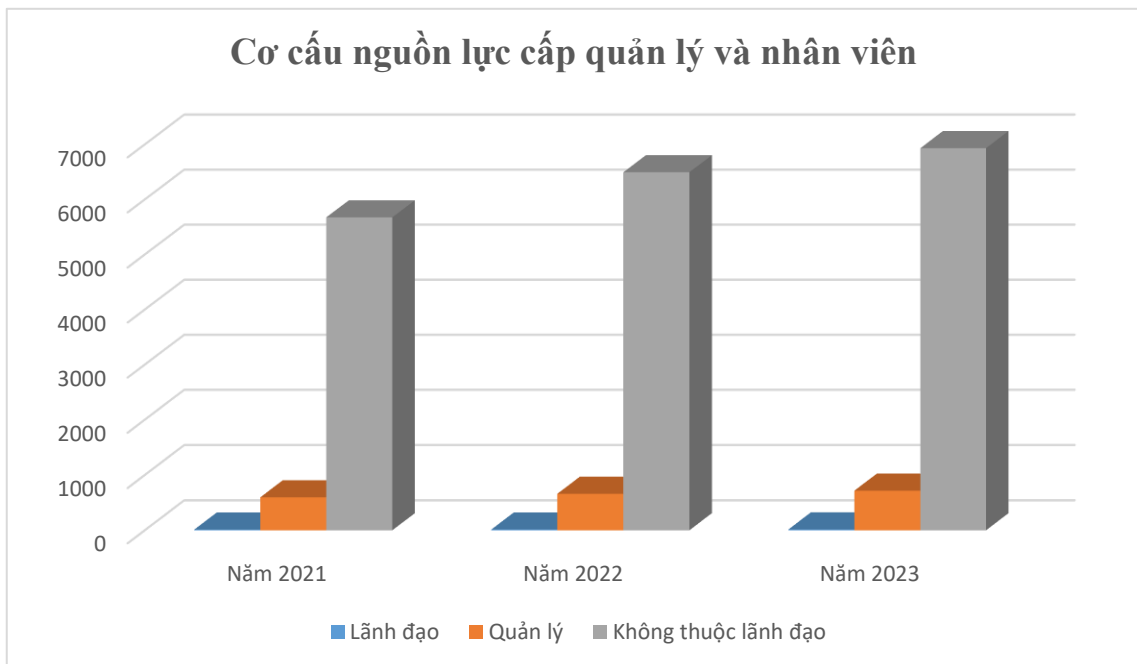
Để đáp ứng yêu cầu quản trị doanh nghiệp trong tình hình mới, song song với việc tiếp tục thúc đẩy sự đổi mới trong hình thành và thực hiện chiến lược, PNJ tiếp tục duy trì tỷ lệ hợp lý về cơ cấu cán bộ cấp quản lý trở lên trong tổng số lượng lao động.

Bảng 2.7: Bảng cơ cấu nguồn lực cấp quản lý và nhân viên giai đoạn 2021–2023

(Đơn vị: Người)

		2021		2022		2023	
		Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)
Tổng số lao động (PNJG)		6.284	100%	7.170	100%	7.665	100%
Cơ cấu lao động	Lãnh đạo	13	0,21%	14	0,20%	15	0,20%
	Quản lý	596	9,48%	661	9,22%	717	9,35%
	Không thuộc lãnh đạo	5.675	90,30%	6.495	90,59%	6.933	90,45%

Nguồn: Báo cáo thường niên PNJ 2023



Hình 2.6: Cơ cấu nguồn lực cấp quản lý và nhân viên giai đoạn 2021 – 2023

Nguồn: Báo cáo thường niên PNJ 2023

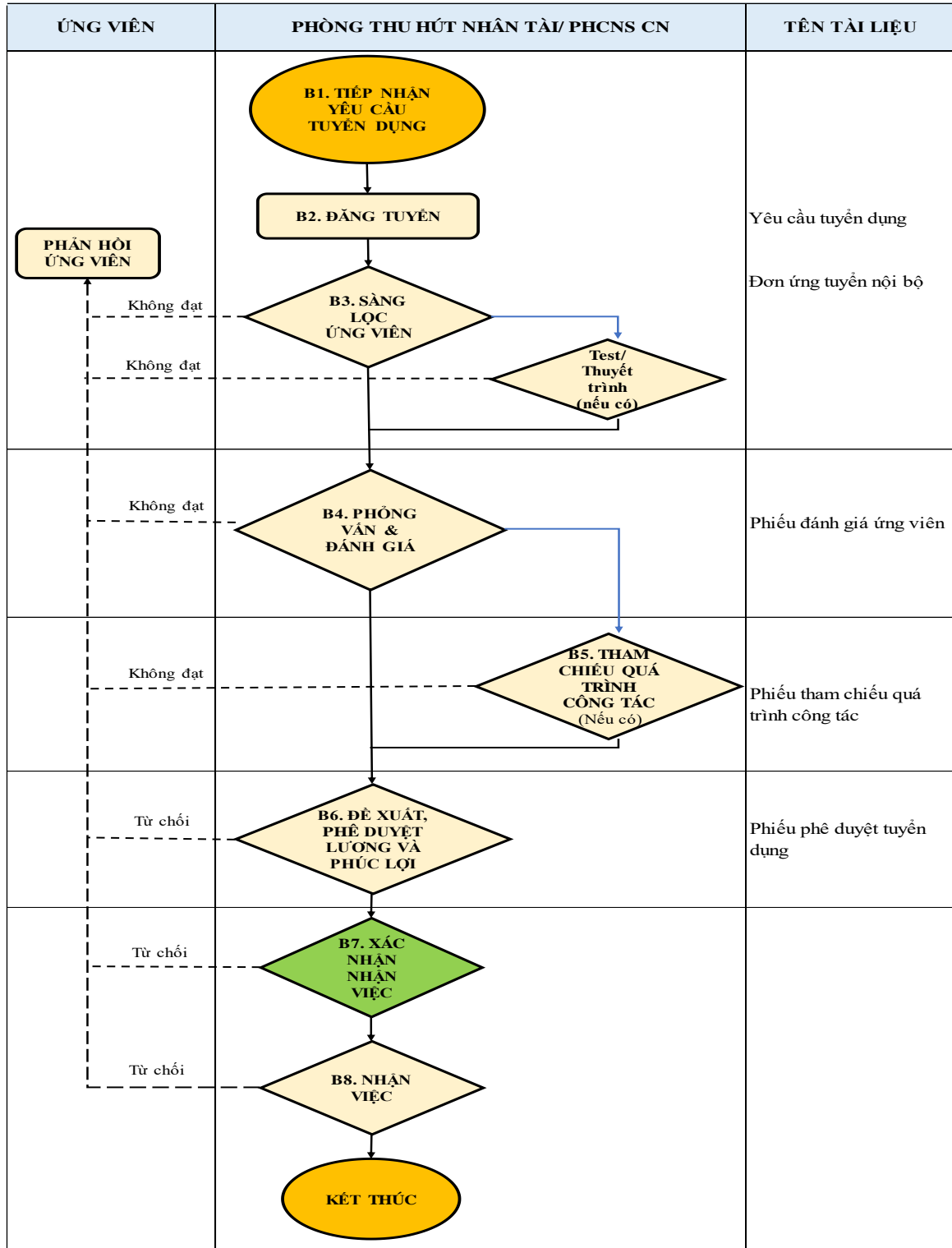
Trong giai đoạn 2021-2023, tổng số lao động của tổ chức đã tăng trưởng ổn định, từ 6.284 người lên 7.665 người, tương đương với mức tăng trung bình khoảng 12% mỗi năm.

Về cơ cấu lao động, tỷ lệ lãnh đạo và quản lý vẫn giữ ổn định ở mức khoảng 10% tổng số lao động. Cụ thể, nhóm lãnh đạo chiếm tỷ lệ rất nhỏ, khoảng 0,2% tổng số lao động. Nhóm quản lý chiếm khoảng 9% tổng số lao động. Nhóm lao động không thuộc lãnh đạo và quản lý chiếm tỷ lệ lớn nhất, khoảng 90% và có sự tăng trưởng đáng kể từ 5.675 người năm 2021 lên 6.933 người năm 2023, đóng góp chủ yếu vào sự tăng trưởng tổng thể của lực lượng lao động.

Nguyên nhân sự biến động trên là do tổ chức hiện đang trong giai đoạn phát triển và mở rộng quy mô hoạt động. Tổ chức đang tập trung phát triển và tăng cường lực lượng lao động trực tiếp, nhằm đáp ứng nhu cầu hoạt động ngày càng tăng. Nói cách khác, tổ chức đang nỗ lực xây dựng và củng cố nguồn nhân lực để có thể đáp ứng được yêu cầu hoạt động trong giai đoạn mở rộng và phát triển này.

2.4. Thực trạng hoạt động tuyển dụng tại Công ty Cổ phần Vàng bạc Đá quý Phú Nhuận (PNJ)

2.4.1. Quy trình tuyển dụng tại Công ty Cổ phần Vàng bạc Đá quý Phú Nhuận (PNJ):



Hình 2.7: Lưu đồ quy trình tuyển dụng

Nguồn: Phòng Thu hút Nhân tài

Chú thích:

————— : Đủ điều kiện

- - - - - : Không đạt/Từ chối

————— : Nếu có

• **Diễn giải lưu đồ tuyển dụng**

B1: Tiếp nhận yêu cầu tuyển dụng:

Phòng thu hút Nhân tài/Hành chính Nhân sự (PTHNT/HCNS) tiếp nhận yêu cầu tuyển dụng hợp lệ trực tiếp hoặc trực tuyến.

B2: Đăng tuyển

PTHNT/PHCNS sẽ chịu trách nhiệm trong bước đăng tuyển, bao gồm:

- Thiết kế thông tin tuyển dụng;
- Đăng tải thông báo tuyển dụng trên nhiều kênh khác nhau, bao gồm trang web công ty, các trang tuyển dụng trực tuyến, mạng xã hội và các diễn đàn chuyên ngành,... để tiếp cận các ứng viên.

B3: Sàng lọc ứng viên

Quy trình tuyển dụng của công ty bao gồm cả ứng viên nội bộ và bên ngoài. Đối với ứng viên nội bộ, công ty ưu tiên những người đã có thời gian làm việc tối thiểu 6 tháng và đáp ứng đầy đủ yêu cầu công việc. Quy trình tuyển dụng nội bộ diễn ra theo các bước cụ thể và được quản lý chặt chẽ.

Các bước thực hiện ứng tuyển nội bộ:

- Bước 1: Điền thông tin vào mẫu ứng tuyển nội bộ.
- Bước 2: Trình TĐV ký duyệt đồng ý, chuyển về KNNL.
- Bước 3: KNNL liên hệ với đơn vị có nhu cầu tuyển dụng.

(Đơn ứng tuyển nội bộ)

Đối với ứng viên bên ngoài, bao gồm người thân của nhân viên, nhân viên của nhà cung cấp/ đối tác và nhân viên cũ, công ty có những quy định riêng để đảm bảo tính minh bạch và công bằng. Việc tuyển dụng người thân phải tuân thủ quy trình chung, tránh xung đột lợi ích và được thông báo rộng rãi. Đối với nhân viên của nhà cung cấp/ đối tác, công ty sẽ xem xét kỹ lưỡng các điều khoản hợp đồng trước khi tiến hành tuyển dụng. Cuối cùng, việc tuyển dụng lại nhân viên cũ

sẽ được đánh giá kỹ lưỡng về hiệu suất làm việc trước đây và tuân thủ các quy định về thời gian

B4: Đánh giá & Phỏng vấn

Để đảm bảo tính công khai, minh bạch trong quá trình tuyển dụng, mọi ứng viên đều trải qua ít nhất hai vòng phỏng vấn với ít nhất hai đơn vị khác nhau là PTHNT/PHCNS và Trưởng đơn vị/Trưởng bộ phận (TĐV/TTĐ) của Đơn vị cần tuyển dụng hoặc người được ủy quyền. Hình thức phỏng vấn đa dạng, bao gồm phỏng vấn trực tiếp/trực tuyến và làm bài kiểm tra (nếu có), được tổ chức theo từng vòng phỏng vấn khác nhau tùy thuộc vào cấp bậc và yêu cầu của từng vị trí. Quyết định tuyển dụng cuối cùng được đưa ra dựa trên sự thống nhất giữa các bộ phận liên quan, đảm bảo sự khách quan và toàn diện.

(Phiếu đánh giá ứng viên)

B5: Xác minh thông tin ứng viên

Trước khi đưa ra quyết định tuyển dụng chính thức, PTHNT/PHCNS sự bắt buộc phải tiến hành xác minh thông tin đối với tất cả các ứng viên ở vị trí quản lý, chuyên gia và các vị trí đặc biệt khác theo yêu cầu của cấp quản lý và Khối Nguồn nhân lực. Quy trình này phải được hoàn tất trong vòng 48 giờ làm việc, kể từ khi đơn vị tuyển dụng xác nhận sự phù hợp của ứng viên.

(Phiếu tham chiếu quá trình công tác)

B6: Đề xuất, Phê duyệt lương và phúc lợi

PTHNT/PHCNS sẽ trực tiếp đàm phán và thống nhất mức lương với ứng viên, bao gồm lương cơ bản, các khoản phụ cấp, thưởng,... và lộ trình thăng tiến (nếu có). Sau khi thống nhất với ứng viên về mức lương cơ bản và các khoản phụ cấp,... PTHNT/PHCNS sẽ trình lên cấp có thẩm quyền để xin phê duyệt theo đúng quy trình.

(Phiếu phê duyệt tuyển dụng)

B7, B8: Xác nhận nhận việc, Nhận việc

Sau khi đạt được thỏa thuận về việc làm, PTHNT/PHCNS sự sẽ gửi thư mời nhận việc đến ứng viên, đồng thời cung cấp danh sách đầy đủ các giấy tờ cần thiết để hoàn tất thủ tục nhập việc. Ứng viên có trách nhiệm cung cấp chính xác và đầy đủ các giấy tờ này trước khi chính thức bắt đầu làm việc. Các trường hợp không

cung cấp thông tin đầy đủ, không chính xác, không cập nhật trong quá trình tuyển dụng sẽ bị xử lý theo Nội quy Lao động và Luật lao động. Song song đó, các bộ phận quản lý, phòng Kế hoạch Nhân lực và các phòng ban liên quan sẽ phối hợp để chuẩn bị đầy đủ các công cụ và điều kiện làm việc cần thiết cho nhân viên mới.

(Thư mời nhận việc)

- **Thời gian tuyển dụng**

Bảng 2.8: Bảng thời gian đáp ứng tuyển dụng

STT	Nhóm Chức Danh	Cấp Bậc Mới	SLAs (Thời gian đáp ứng tuyển dụng theo ngày làm việc)
1	GDCC/Cố vấn CC GD/Cố Vấn	B/M/F (19 trở lên)	90 ngày
2	QLCC, CGCC	B/M/F (15,16,17,18)	60 ngày
3	QL/CG	B/M/F (12,13,14)	55 ngày
4	QLN, CVCC	B/M/F (10,11,12)	35 ngày
5	CV/NV	B/M/F (9 trở xuống)	25 ngày
6	NV (Tur vấn viên)		20 ngày

Nguồn: Phòng Thu hút Nhân tài

Thời gian tính SLA:

Bắt đầu: Thời điểm PTHNT/PHCNS Chi nhánh nhận được đề xuất tuyển dụng đã được phê duyệt, kèm theo mô tả công việc chi tiết.

Kết thúc: Được xác định khi ứng viên chính thức đồng ý nhận việc và ký vào thư mời. Trong trường hợp ứng viên từ chối hoặc không đến nhận việc, thời gian tính SLA sẽ được khởi động lại từ ngày nhận được thông báo từ chối từ ứng viên.

Hoàn thành quá trình tuyển dụng:

Sau khi hoàn tất quá trình tuyển chọn, công ty sẽ tiến hành các bước tiếp theo để chào đón thành viên mới. Ngoài việc ký kết hợp đồng lao động, công ty còn đặc biệt chú trọng đến việc tạo điều kiện thuận lợi để nhân viên mới nhanh chóng hòa nhập vào môi trường làm việc.

Quy trình giới thiệu nhân viên được thiết kế tỉ mỉ, bao gồm việc giới thiệu tổng quan về công ty, văn hóa doanh nghiệp, các quy định nội bộ và môi trường làm việc. Bên cạnh đó, nhân viên mới sẽ được hướng dẫn chi tiết về công việc, quyền hạn và trách nhiệm của từng vị trí.

Để quá trình thích nghi diễn ra suôn sẻ, công ty sẽ bố trí cho nhân viên mới làm việc cùng với những đồng nghiệp giàu kinh nghiệm. Trước đó, nhân viên mới sẽ được giới thiệu chính thức đến toàn bộ công ty thông qua các kênh nội bộ như nhóm chat. Sau đó, họ sẽ được dẫn đến các phòng ban liên quan để làm quen trực tiếp với các đồng nghiệp, tạo điều kiện thuận lợi cho việc giao tiếp và hợp tác trong công việc. Đặc biệt, người tiền nhiệm sẽ trực tiếp bàn giao công việc, giải đáp mọi thắc mắc để nhân viên mới nhanh chóng nắm bắt được nhiệm vụ và tiến độ công việc.

Công ty tin rằng một chương trình giới thiệu nhân viên hiệu quả không chỉ giúp nhân viên mới nhanh chóng nắm bắt công việc mà còn tạo ra một môi trường làm việc đoàn kết và năng động. Nhờ đó, nhân viên sẽ cảm thấy mình là một phần quan trọng của công ty và sẵn sàng đóng góp hết mình cho sự phát triển chung.

2.4.2. Thực trạng nguồn tuyển dụng tại Công ty Cổ phần Vàng bạc Đá quý Phú Nhuận (PNJ):

PNJ áp dụng các phương pháp tuyển dụng đa dạng để thu hút và tuyển chọn những ứng viên phù hợp, đáp ứng nhu cầu phát triển không ngừng của doanh nghiệp. Trước hết, họ ưu tiên phát triển và thăng tiến đội ngũ nhân viên nội bộ, đánh giá toàn diện năng lực và tiềm năng của họ để sử dụng tối ưu nguồn nhân lực sẵn có. Chỉ khi cần thiết, PNJ mới mở rộng tuyển dụng bên ngoài.

Bên cạnh đó, PNJ chú trọng xây dựng một văn hóa doanh nghiệp mạnh mẽ, khuyến khích tinh thần đồng đội, sáng tạo và học hỏi liên tục. Điều này giúp hình

thành đội ngũ nhân viên gắn kết và cam kết lâu dài với tổ chức. Nguồn nhân sự chủ yếu của PNJ đến từ hai kênh - nội bộ và bên ngoài.

2.4.2.1. Nguồn nội bộ

PNJ luôn ưu tiên phát triển và gắn kết đội ngũ nhân viên hiện có. Các vị trí cấp trung và cấp cao thường được lựa chọn từ những nhân viên có thâm niên và năng lực, nhằm tạo động lực và cơ hội thăng tiến cho họ. Bên cạnh đó, PNJ cũng áp dụng các chính sách đào tạo và đề bạt nhân viên xuất sắc, giúp nâng cao trình độ chuyên môn và kỹ năng quản lý của đội ngũ lãnh đạo tương lai.

Nhằm đảm bảo tính công bằng, công ty thông báo rộng rãi đến toàn thể nhân viên về các cơ hội việc làm mới thông qua email và cập nhật trên website của công ty.

Để được xem xét ứng tuyển, nhân viên nội bộ phải đáp ứng đầy đủ các tiêu chí tuyển dụng đã được công bố, bao gồm cả yêu cầu về thời gian làm việc tối thiểu 6 tháng.

Các bước thực hiện ứng tuyển nội bộ:

- **Bước 1:** Điền thông tin vào mẫu ứng tuyển nội bộ.
- **Bước 2:** Trình TĐV ký duyệt đồng ý, chuyển về KNNL.
- **Bước 3:** KNNL liên hệ với đơn vị có nhu cầu tuyển dụng.

Bảng 2.8: Cơ cấu ứng viên tuyển nguồn nội bộ công ty giai đoạn 2021-2023

(Đơn vị: Người)

Năm	2021	2022	2023
Tổng số ứng viên tuyển mới	1.088	1.646	1.617
Ứng viên tuyển nội bộ	53	76	81
Tỷ lệ ứng viên nội bộ	4,9%	4,6%	5%

Nguồn: Phòng Thu hút Nhân tài

Phân tích dữ liệu tuyển dụng giai đoạn 2021-2023 cho thấy tỷ lệ tuyển dụng từ nguồn nhân lực nội bộ của công ty dao động nhẹ, ghi nhận mức giảm từ 4,9% vào năm 2021 xuống 4,6% vào năm 2022, trước khi tăng nhẹ lên 5% trong năm 2023. Mặc dù có sự cải thiện nhỏ, tuy nhiên, tỷ lệ này vẫn chưa tận dụng tối đa tiềm năng của nguồn nhân lực nội bộ.

Việc tăng cường đầu tư vào phát triển nguồn nhân lực nội bộ không chỉ giúp giảm chi phí tuyển dụng mà còn góp phần nâng cao năng suất lao động, tăng cường lòng trung thành của nhân viên và xây dựng một đội ngũ nhân sự ổn định, có trình độ cao.

2.4.2.2. Nguồn bên ngoài

Song song với việc phát triển nhân tài nội bộ, công ty không ngừng tìm kiếm những ứng viên xuất sắc từ bên ngoài để bổ sung nguồn nhân lực, mang đến những ý tưởng mới và đáp ứng nhu cầu phát triển của doanh nghiệp.

PNJ sử dụng đa dạng các kênh tuyển dụng để thu hút ứng viên, bao gồm đăng tin tuyển dụng trên các trang mạng xã hội và nền tảng tuyển dụng trực tuyến uy tín như LinkedIn, CareerViet, VietnamWorks, CareerLink, TopCV, website địa phương, Tuyển dụng Tập trung, cũng như hợp tác với các trung tâm giới thiệu việc làm. Doanh nghiệp cũng chủ động hợp tác với các trung tâm giới thiệu việc làm địa phương để tiếp cận nguồn ứng viên đa dạng về trình độ, ngành nghề. Các quy trình tuyển dụng bên ngoài được PNJ áp dụng các kỹ thuật hiện đại như phỏng vấn vòng, testing kỹ năng nhằm lựa chọn được ứng viên phù hợp nhất.

Bên cạnh đó, PNJ luôn chú trọng việc xây dựng và quản lý ngân hàng hồ sơ ứng viên, từ đó nhanh chóng tìm kiếm và tuyển chọn khi có nhu cầu. Doanh nghiệp cũng thường xuyên duy trì quan hệ với các ứng viên tiềm năng, cập nhật thông tin và cơ hội việc làm phù hợp, nhằm tạo được sự gắn kết và sẵn sàng hợp tác khi có nhu cầu tuyển dụng.

Thông qua việc kết hợp linh hoạt các phương pháp tuyển dụng, PNJ luôn chủ động và thích ứng trong việc xây dựng đội ngũ nhân tài, đáp ứng nhu cầu phát triển không ngừng của doanh nghiệp.

Bảng 2.9: Cơ cấu ứng viên tuyển nguồn bên ngoài công ty giai đoạn 2021-2023

(Đơn vị: Người)

Năm	2021	2022	2023
Tổng số ứng viên tuyển mới	1.088	1.646	1.617
Ứng viên tuyển bên ngoài	1.035	1.570	1.536
Tỷ lệ ứng viên bên ngoài	95,1%	95,4%	95%

Nguồn: Phòng Thu hút Nhân tài

Phân tích bảng số liệu trên, ta nhận thấy nguồn ứng viên bên ngoài chiếm ưu thế trong tổng số nhân sự mới của công ty. Điều này cho thấy công ty đã chủ động mở rộng nguồn tuyển dụng, tạo cơ hội cho nhiều ứng viên tiềm năng tham gia.

Cụ thể, trong giai đoạn 2021-2023, tỷ lệ tuyển dụng từ nguồn bên ngoài luôn chiếm ưu thế, dao động trong khoảng 95-95,4%. Điều này phản ánh rõ nét định hướng phát triển nguồn nhân lực của Công ty, ưu tiên thu hút các ứng viên tiềm năng từ thị trường bên ngoài.

Tuy nhiên, năm 2021, đại dịch COVID-19 đã tác động tiêu cực đến hoạt động tuyển dụng, dẫn đến giảm nhẹ số lượng ứng viên mới từ thị trường. Tuy nhiên, với tỷ lệ tuyển dụng bên ngoài đạt 95,1%, điều này cho thấy công ty vẫn chủ yếu dựa vào nguồn nhân lực bên ngoài để đáp ứng nhu cầu.

Năm 2022, tỷ lệ tuyển dụng từ nguồn bên ngoài vẫn duy trì ở mức cao 95,4%, cho thấy công ty chưa có nhiều thay đổi trong chiến lược phát triển nguồn nhân lực nội bộ. Việc liên tục tuyển dụng từ bên ngoài đồng nghĩa với việc tốn kém chi phí đào tạo và có thể gây ra sự thiếu ổn định trong đội ngũ nhân sự.

Đến năm 2023, tỷ lệ này giảm nhẹ xuống còn 95%, tuy nhiên, con số này vẫn còn khá lớn. Điều này cho thấy công ty cần xem xét lại chiến lược phát triển nhân sự, tập trung hơn vào việc tạo cơ hội thăng tiến và đào tạo cho nhân viên hiện tại để giảm sự phụ thuộc vào nguồn nhân lực bên ngoài.

2.4.3. Đánh giá tình hình thực tuyển tại Công ty Cổ phần Vàng bạc Đá quý Phú Nhuận (PNJ):

Bảng 2.10: Tỷ lệ sàng lọc hồ sơ ứng viên năm 2021 – 2023 tại Công ty Cổ phần vàng bạc đá quý Phú Nhuận (PNJ)

(Đơn vị: Hồ sơ)

Chỉ tiêu	Năm					
	2021		2022		2023	
	Số lượng	%	Số lượng	%	Số lượng	%
I. Tổng hồ sơ ứng tuyển	2.105	100%	3.227	100%	3.234	100%
- Hồ sơ từ nguồn nội bộ	65	3%	125	4%	152	5%
- Hồ sơ từ nguồn bên ngoài	2.040	97%	3.102	96%	3.082	95%
II. Hồ sơ lọt vào vòng phỏng vấn	1.289	100%	2.245	100%	2.456	100%
- Hồ sơ từ nguồn nội bộ	59	4,6%	89	4%	115	5%
- Hồ sơ từ nguồn bên ngoài	1.230	95,4%	2.156	96%	2.341	95%
III. Hồ sơ được tuyển dụng	1.088	100%	1.646	100%	1.617	100%
- Hồ sơ từ nguồn nội bộ	53	4,9%	76	4,6%	81	5%
- Hồ sơ từ nguồn bên ngoài	1.035	95,1%	1.570	95,4%	1.536	95%

Nguồn: Phòng Thu hút Nhân tài

Mục tiêu của việc đánh giá tình hình thực tuyển là để xác định được những điểm mạnh, những điểm còn hạn chế, từ đó đưa ra các giải pháp cụ thể nhằm nâng cao chất lượng tuyển dụng, đồng thời đáp ứng nhu cầu phát triển của Công ty. Các tiêu chí đánh giá chính bao gồm:

Tỷ lệ sàng lọc ứng viên:

Hiệu quả của quá trình tuyển dụng được đánh giá thông qua tỷ lệ sàng lọc ứng viên. Chỉ số này thể hiện phần trăm ứng viên đạt yêu cầu so với tổng số ứng viên tham gia. Bằng cách phân tích tỷ lệ sàng lọc theo từng kênh (nguồn) tuyển dụng, doanh nghiệp có thể tối ưu hóa quá trình tìm kiếm nhân tài.

Công ty Cổ phần Vàng bạc Đá quý Phú Nhuận (PNJ) không chỉ thu hút sự quan tâm của ứng viên nội bộ thông qua các hoạt động thuyên chuyên, bổ nhiệm và thăng chức, mà còn thu hút một lượng đáng kể hồ sơ ứng tuyển từ nguồn bên ngoài, thể hiện sức hấp dẫn mạnh mẽ của công ty trên thị trường lao động.

Năm 2021, với hơn 2.105 hồ sơ ứng tuyển, cuộc cạnh tranh để gia nhập công ty là vô cùng khốc liệt. Mặc dù có tới 1.289 ứng viên lọt vào vòng phỏng vấn, tương đương 61% ứng viên, nhưng chỉ 1.088 người thực sự được tuyển dụng, cho thấy tiêu chuẩn tuyển dụng của công ty rất cao và quy trình tuyển chọn vô cùng nghiêm ngặt.

Năm 2022 chứng kiến một cuộc cạnh tranh vô cùng khốc liệt, với sự tăng trưởng 53% về số lượng hồ sơ ứng tuyển lên 3.227 hồ sơ. Điều này cho thấy sức hút của công ty ngày càng lớn. Tuy nhiên, với hơn 2.245 hồ sơ lọt vào vòng phỏng vấn, cuộc cạnh tranh để giành được một vị trí tại công ty vẫn vô cùng khốc liệt.

Năm 2023, mặc dù thu hút được 3.234 hồ sơ ứng tuyển, công ty chỉ tuyển dụng 1.617 người, cho thấy quá trình sàng lọc và đánh giá ứng viên được thực hiện một cách kỹ lưỡng. Điều này đảm bảo rằng chỉ những ứng viên xuất sắc nhất mới có cơ hội gia nhập công ty.

Mặc dù số lượng hồ sơ ứng tuyển tăng đều qua các năm, nhưng tỷ lệ trúng tuyển lại có xu hướng giảm nhẹ từ 52% năm 2021 xuống còn 50% vào năm 2023. Điều này phản ánh sự nâng cao tiêu chuẩn tuyển dụng của công ty, khi mà công ty đang tìm kiếm những ứng viên không chỉ đáp ứng được yêu cầu về chuyên môn mà còn phù hợp với văn hóa doanh nghiệp. Sự cạnh tranh ngày càng gay gắt đã khiến tỷ lệ trúng tuyển giảm nhẹ, đòi hỏi ứng viên phải không ngừng nâng cao kỹ năng và kinh nghiệm để đáp ứng những yêu cầu khắt khe của công ty.

Kết quả tuyển dụng nhân sự của Công ty Cổ phần Vàng bạc Đá quý Phú Nhuận (PNJ):

Nhằm đáp ứng nhu cầu kinh doanh và bù đắp nguồn nhân lực biến động hàng năm, Công ty Cổ phần Vàng bạc Đá quý Phú Nhuận (PNJ) tiến hành tuyển dụng nhân sự theo kế hoạch cụ thể. Tùy thuộc vào chiến lược kinh doanh và tình hình thực tế, số lượng cũng như tiêu chí tuyển dụng sẽ có sự điều chỉnh linh hoạt.

Dựa trên số liệu thống kê trong 3 năm gần đây, hiệu suất tuyển dụng của Công ty đạt trung bình 95% so với kế hoạch đề ra.

Bảng 2.11: Bảng kết quả tuyển dụng nhân sự trong giai đoạn 2021- 2023

Chỉ tiêu	Năm					
	2021		2022		2023	
	Số người	%	Số người	%	Số người	%
I. Tổng số lao động	6.284	100%	7.170	100%	7.665	100%
II. Nhu cầu tuyển dụng lao động	1.196	100%	1.732	100%	1.650	100%
III. Tổng số lao động tuyển	1.088	100%	1.646	100%	1.617	100%
1. Theo giới tính	1.088	100%	1.646	100%	1.617	100%
- Nam	381	35%	628	38,2%	615	38%
- Nữ	707	65%	1.018	61,8%	1.002	62%
2. Theo độ tuổi	1.088	100%	1.646	100%	1.617	100%
- Dưới 30	803	73,8%	1.171	71,1%	1.154	71,4%
- 30-50	280	25,7%	471	28,6%	458	28,3%
- Trên 50	5	0,5%	4	0,3%	5	0,3%
3. Theo nguồn	1.088	100%	1.646	100%	1.617	100%
- Ứng viên tuyển nội bộ	53	4,9%	76	4,6%	81	5%
- Ứng viên bên ngoài	1.035	95,1%	1.570	95,4%	1.536	95%
4.Theo khu vực	1.088	100%	1.646	100%	1.617	100%
- Miền Bắc	159	14,6%	256	15,6%	278	17,2%
- Miền Trung	189	17,4%	299	18,2%	356	22%
- Miền Nam	740	68%	1.091	66,2%	983	60,8%

Nguồn: Phòng Vận hành Nhân sự

Phân tích bảng số liệu, ta có nhận xét: Trong giai đoạn 2021-2023, bảng số liệu về tuyển mới của PNJ đã phản ánh ba xu hướng quan trọng. Sự tăng trưởng

ôn định về tổng số lao động cho thấy sự mở rộng của công ty. Việc duy trì cân bằng giới tính chứng tỏ sự quan tâm đến môi trường làm việc đa dạng. Đặc biệt, việc ưu tiên tuyển dụng nhân viên trẻ dưới 30 tuổi thể hiện định hướng phát triển đội ngũ trẻ, năng động và sáng tạo của PNJ. Những chiến lược này không chỉ là nền tảng cho sự phát triển bền vững mà còn thúc đẩy sức sáng tạo và đổi mới trong tổ chức.

- Tổng số lao động, nhu cầu tuyển dụng và tổng số lao động được tuyển:

Năm 2021, do ảnh hưởng của đại dịch COVID-19, công ty chỉ tuyển mới 1.088 người. Tuy nhiên, khi tình hình dịch bệnh được kiểm soát, nhu cầu tuyển dụng đã tăng mạnh, đạt 1.646 người vào năm 2022, tăng 51% so với năm trước. Sự tăng trưởng này chủ yếu do nhu cầu mở rộng sản xuất kinh doanh và thay thế nhân sự nghỉ việc. Tuy nhiên, đến năm 2023, do ảnh hưởng của tình hình kinh tế chung, số lượng tuyển mới giảm nhẹ xuống còn 1.617 người.

- Theo giới tính: Trong giai đoạn 2021-2023, lực lượng lao động nữ tại công ty luôn chiếm ưu thế. Cụ thể, năm 2021, nữ giới chiếm 65% tổng số lao động mới, cao hơn 5% so với năm trước đó. Tuy nhiên, tỷ lệ này có xu hướng giảm nhẹ trong hai năm tiếp theo, đạt 61,8% vào năm 2022 và 60% vào năm 2023, cho thấy sự cân bằng hơn trong cơ cấu giới tính của lực lượng lao động. Sự thay đổi này có thể do nhiều yếu tố, bao gồm cả sự thay đổi trong nhu cầu tuyển dụng của các phòng ban và sự cạnh tranh ngày càng gay gắt trên thị trường lao động.

- Theo nguồn: Theo số liệu có thể nhận thấy nguồn lao động của Công ty chủ yếu tuyển dụng nhân sự từ nguồn bên ngoài, với tỷ lệ tuyển dụng nội bộ chỉ dao động từ 4,6% đến 5% trong giai đoạn 2021-2023. Việc ưu tiên nguồn tuyển dụng bên ngoài cho phép công ty tiếp cận được nhiều ứng viên có kinh nghiệm và kỹ năng đa dạng, đặc biệt là trong các lĩnh vực mới nổi. Tuy nhiên, công ty vẫn duy trì một tỷ lệ tuyển dụng nội bộ nhất định để tạo cơ hội thăng tiến cho nhân viên hiện tại và khuyến khích tinh thần làm việc.

- Theo khu vực: Phân tích về cơ cấu nhân sự theo khu vực cho thấy miền Nam hiện vẫn đang chiếm tỷ trọng lớn nhất. Tuy nhiên, để phù hợp với chiến lược mở rộng thị trường ra các khu vực khác, công ty đã có những điều chỉnh đáng kể về quy mô nhân sự trong giai đoạn 2021-2023. Cụ thể, số lượng nhân viên tại miền

Bắc đã tăng trưởng từ 14,6% lên 17,2%, tương tự miền Trung tăng từ 17,4% lên 18,2%. Song song đó, công ty đã tập trung nâng cao chất lượng đội ngũ tại miền Nam, dẫn đến tỷ trọng nhân sự khu vực này giảm từ 68% xuống còn 60,8%.

Phân tích cho thấy công ty đang tích cực trẻ hóa lực lượng lao động và ưu tiên tuyển dụng nhân sự nữ, đồng thời chủ động bổ sung nguồn nhân lực chất lượng từ bên ngoài. Sự tăng trưởng mạnh mẽ tại miền Bắc và miền Trung, đặc biệt là việc thành lập thêm nhiều chi nhánh, phản ánh rõ nét chiến lược mở rộng thị trường của công ty. Những điều chỉnh này không chỉ giúp doanh nghiệp linh hoạt thích ứng với biến động thị trường mà còn tạo nên một đội ngũ nhân sự năng động, sáng tạo, phù hợp với xu hướng phát triển hiện nay.

Đánh giá mức độ đáp ứng của kết quả tuyển dụng thực tế so với nhu cầu nhân sự của Công ty trong giai đoạn 2021-2023

*Bảng 2.12: So sánh kết quả và nhu cầu tuyển dụng giai đoạn 2021-2023
(Đơn vị: Người)*

Chỉ tiêu	2021	2022	2023
Nhu cầu tuyển dụng	1.196	1.732	1.650
Số nhân viên chính thức	1.088	1.646	1.617
Tỷ lệ tuyển dụng/ nhu cầu (%)	91%	95%	98%

Nguồn: Tác giả tự tổng hợp dựa trên báo cáo thường niên PNJ 2023

Sự phát triển không ngừng của Công ty Cổ phần Vàng bạc Đá quý Phú Nhuận (PNJ) trong giai đoạn 2021-2023 đã dẫn đến tăng cường nhu cầu tuyển dụng nhân sự, đồng thời yêu cầu mức độ linh hoạt cao trong việc điều chỉnh cơ cấu đội ngũ. Sự linh hoạt này đặt ra yêu cầu cho công ty phải luôn sẵn sàng thay đổi để đáp ứng những yêu cầu mới của hoạt động kinh doanh.

Phân tích dữ liệu tuyển dụng trong giai đoạn 2021-2023 cho thấy công ty đã đạt được những kết quả khả quan, đồng thời cũng đối mặt với một số thách thức nhất định.

Vào năm 2021, với mục tiêu tuyển dụng 1.196 vị trí, công ty đã đạt được 1.088 nhân sự, tương đương 91% kế hoạch. Kết quả cho thấy sự linh hoạt và khả năng thích ứng tốt của công ty trong bối cảnh đại dịch COVID-19. Việc đạt được 91% mục tiêu tuyển dụng khẳng định sức hút của công ty đối với ứng viên. Tuy nhiên, sự chênh lệch giữa nhu cầu và thực tế tuyển dụng cũng cho thấy còn một số điểm cần cải thiện trong chiến lược tuyển dụng để đáp ứng tốt hơn nhu cầu nhân sự trong tương lai.

Năm 2022, Mục tiêu tuyển dụng tăng lên 1.732 nhân sự, tăng 51% so với năm trước, nhằm đáp ứng nhu cầu mở rộng hoạt động trong giai đoạn phục hồi kinh tế. Mặc dù đạt được 1.646 nhân sự, tương đương 83% kế hoạch nhưng kết quả này cho thấy những nỗ lực không ngừng của công ty. Đây là bản đạp để công ty thích ứng nhanh chóng với những thay đổi của thị trường lao động và xây dựng một chiến lược tuyển dụng linh hoạt, hiệu quả hơn.

Năm 2023, để phù hợp với tình hình kinh doanh, công ty đã điều chỉnh kế hoạch tuyển dụng xuống còn 1.650 vị trí, giảm 2% so với năm trước. Với mục tiêu tuyển dụng được điều chỉnh phù hợp với tình hình kinh doanh, công ty đã đạt được hiệu quả tuyển dụng cao hơn, với 1.617 nhân sự được tuyển dụng. Điều này cho thấy việc tập trung vào chất lượng hơn là số lượng đã mang lại kết quả tích cực.

Tỷ lệ tuyển dụng thực tế/ nhu cầu đã tăng từ 91% lên 98%, thành quả này đến từ các hoạt động tích cực như đầu tư vào chiến dịch quảng cáo, nâng cao hiệu quả thu hút nhân tài.

Bảng 2.13: Nguồn tuyển dụng bên ngoài qua từng kênh năm 2021 – 2023

Đơn vị: Người

Năm		Linkedin	Careerviet	Vietnamwork	Careerlink	TOP CV	Khác	Tổng
2021	Hồ sơ	489	662	389	178	179	143	2.040
	Nhận việc	312	432	259	11	12	9	1.035
	%nhận việc/ tổng nhận việc	30,1%	41,7%	25%	1,1%	1,2%	0,9%	100%
	%nhận việc/kênh	25,9%	30,5%	20,8%	10,3%	12,6%	11,5%	25%
2022	Hồ sơ	712	812	667	347	312	252	3.102
	Nhận việc	402	562	478	47	52	29	1.570
	%nhận việc/ tổng nhận việc	25,6%	35,8%	30,4%	3%	3,3%	1,9%	100%
	%nhận việc/kênh	33,4%	39,7%	38,5%	43,9%	54,7%	37,2%	37,9%
2023	Hồ sơ	789	678	712	345	267	291	3.082
	Nhận việc	489	421	506	49	31	40	1.536

	%nhận việc/ tổng nhận việc	31,8%	27,4%	33%	3,2%	2%	2,6%	100%
	%nhận việc/kênh	40,6%	29,8%	40,7%	45,8%	32,6%	51,3%	37,1%
Tổng	Hồ sơ	1.990	2.152	1.768	870	758	686	8.224
	Nhận việc	1.203	1.415	1.243	107	95	78	4.141
	%nhận việc/ tổng nhận việc	29%	34,2%	30%	2,6%	2,3%	1,9%	100%
	%nhận việc/kênh	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Nguồn: Phòng thu hút nhân tài

Trong 3 năm qua, CareerViet đã là kênh cung cấp nguồn ứng viên dồi dào nhất cho PNJ, đóng góp hơn 26% tổng số hồ sơ (2.152 hồ sơ) và là nguồn tuyển dụng chính với 1.415 nhân sự được tuyển dụng thành công (chiếm 34,2% tổng số nhân sự tuyển mới).

Bên cạnh đó, CareerViet, VietnamWork và LinkedIn là 3 kênh thu hút lượng ứng viên và thực tập sinh lớn nhất, lần lượt chiếm 34,2%, 30% và 29%. Tuy nhiên, để đa dạng hóa nguồn tuyển, PNJ cũng đã sử dụng các nền tảng khác như CareerlinCareerlink... tuy hiệu quả hiệu quả tuyển dụng không cao.

Chi phí tuyển dụng:

Bảng 2.14: Bảng chi phí tuyển dụng giai đoạn 2021 – 2023

Đơn vị: Triệu đồng

HẠNG MỤC CHI PHÍ TUYỂN DỤNG								
STT		Hạng mục	2021		2022		2023	
			Chi phí	Tỷ lệ	Chi phí	Tỷ lệ	Chi phí	Tỷ lệ
		Tổng	420.164	100%	671.280	100%	551.664	100%
I. ĐÁP ỨNG ĐỦ NHÂN SỰ & ĐÚNG THỜI HẠN			151.259	36%	268.512	40%	209.632	38%
1	Jobboard	Linkedin	22.689	15%	34.906	13%	25.155	12%
2		Careerviet	24.201	16%	53.702	20%	39.830	19%
3		Vietnamwork	18.151	12%	34.906	13%	20.963	11%
4		Careerlink	6.050	4%	10.740	4%	10.481	5%
6		TOP CV	7.562	5%	13.426	5%	10.481	5%
7		Website địa phương	6.050	4%	8.055	3%	6.288	3%

8		Tuyển dụng Tập trung hoặc Trung tâm Giới thiệu việc làm	9.075	6%	26.851	10%	20.963	10%
9	Quảng cáo	Chương trình giới thiệu ứng viên Employee Referral	27.226	18%	48.332	18%	46.119	22%
10		Quảng cáo trên các trang mạng kết nối, xã hội	30.251	20%	37.592	14%	27.252	13%
II. NÂNG CAO THƯƠNG HIỆU TUYỂN DỤNG			96.637	23%	167.820	25%	148.949	27%
1	Giải thưởng Nhân Sự	- Khảo sát, dự tranh, chuẩn bị hồ sơ công ty - Truyền Thông Giải Thưởng 2023	38.655	40%	67.128	40%	72.985	49%
2	Phát triển THPTD	Career Talks/Workshop/Sự kiện/Office Tour	23.193	24%	40.276	24%	40.216	27%
3	Vật Phẩm nhận diện thương hiệu	- Welcome Gift tặng Nhân sự mới - Chi phí Quà tặng theo các hoạt động	34.789	36%	60.416	36%	35.747	24%
III. CHI PHÍ KHÁC			109.242	26%	120.830	18%	82.749	15%
1	Chi Phí Khác	Chi phí in ấn (Poster, Flyer, Banner, Standee, Namecard,... bài test, form mẫu...) vật phẩm POSM dùng trong tổ chức sự kiện	12.017	11%	22.958	19%	10.757	13%
2		Chi phí Dự Phòng	97.225	89%	97.872	81%	71.992	87%
IV. DỰ ÁN			63.204	15%	114.117	17%	110.332	20%

1	Dự án	Dự Án Cải tiến hoạt động Thu hút nhân tài 2024	24.017	38%	41.083	36%	34.203	30%
2		Dự Án Cải tiến Truyền Thông Phát Triển Thương Hiệu Tuyển Dụng EB 2024	31.602	50%	57.058	50%	49.649	46%
3		Dự án Công nghệ chuyển đổi số cho Tuyển Dụng	7.584	12%	15.976	14%	26.479	24%

Nguồn: Phòng Thu hút Nhân tài

Nhận xét:

Chi phí tuyển dụng của công ty đã có những biến động đáng kể trong giai đoạn 2021-2023. Cụ thể, chi phí đã tăng mạnh từ 420,164 triệu đồng năm 2021 lên 671,280 triệu đồng vào năm 2022, chủ yếu do nhu cầu tuyển dụng tăng cao sau giai đoạn phục hồi kinh tế và các khoản đầu tư vào các dự án cải tiến quy trình tuyển dụng.

Tuy nhiên, đến năm 2023, công ty đã thành công trong việc tối ưu hóa chi phí tuyển dụng, giảm xuống còn 551,664 triệu đồng, tương đương 17,8% so với năm trước. Điều này cho thấy những nỗ lực không ngừng của công ty trong việc tìm kiếm các giải pháp hiệu quả và tiết kiệm.

Phân tích chi tiết hơn cho thấy, hầu hết các hạng mục chi phí đều có xu hướng giảm, ngoại trừ chi phí nâng cao thương hiệu nhà tuyển dụng. Hạng mục này đã tăng đáng kể từ 96,637 triệu đồng năm 2021 lên 148,949 triệu đồng vào năm 2023, tương ứng 54%. Điều này chứng tỏ công ty đã nhận thức rõ về tầm quan trọng của việc xây dựng một thương hiệu tuyển dụng mạnh mẽ và bền vững, từ đó thu hút những ứng viên tài năng.

Bên cạnh đó, khoản đầu tư vào "dự án công nghệ chuyển đổi số cho tuyển dụng" cũng tăng đáng kể từ 7,584 triệu đồng năm 2021 lên 26,479 triệu đồng năm 2023. Điều này cho thấy công ty đã chủ động ứng dụng công nghệ vào các hoạt động tuyển dụng, nhằm nâng cao hiệu quả, tiết kiệm thời gian và tạo ra trải nghiệm ứng tuyển chuyên nghiệp hơn cho ứng viên.

2.5. Phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến quá trình tuyển dụng tại Công ty Cổ phần Vàng bạc Đá quý Phú Nhuận (PNJ):

2.5.1. Nhân tố bên ngoài:

- Yếu tố kinh tế - chính trị:**

Đại dịch COVID-19 và hậu COVID-19 đã tạo ra những biến động đáng kể trong lĩnh vực kinh tế, đặt ra thách thức lớn cho thị trường vàng trang sức và ảnh hưởng đến khả năng tài chính của các doanh nghiệp. Tuy nhiên, sau thời kỳ khó khăn đó, nhu cầu mua sắm vàng trang sức dần phục hồi, góp phần thúc đẩy nhu cầu tuyển dụng tại PNJ.

Chính sách hỗ trợ doanh nghiệp, bao gồm các gói kích cầu kinh tế và chính sách ủng hộ từ Chính phủ, đã tạo ra môi trường thuận lợi cho PNJ mở rộng hoạt động kinh doanh cũng như tăng cơ hội tuyển dụng nhân sự.

Song song đó, sự biến động khó lường của giá vàng trên cả thị trường trong nước và quốc tế đã gây ra nhiều thách thức cho hoạt động kinh doanh của PNJ, ảnh hưởng đến việc tuyển dụng và giữ chân nhân tài.

- **Hệ thống pháp luật và các chính sách**

Cải cách luật lao động đã tạo ra những sự điều chỉnh quan trọng đối với quyền lợi của người lao động và chi phí nhân sự của các doanh nghiệp, ảnh hưởng đến quá trình tuyển dụng tại PNJ. Đồng thời, chính sách đào tạo nguồn nhân lực đã đem lại những cơ hội đáng giá cho công ty. Cụ thể, các chương trình đào tạo nghề và hỗ trợ việc làm từ phía Nhà nước đã cung cấp nguồn nhân lực chất lượng cho PNJ, đặc biệt là trong các vị trí đòi hỏi kỹ năng chuyên môn cao. Điều này không chỉ nâng cao chất lượng đội ngũ lao động mà còn thúc đẩy sự phát triển bền vững của công ty trong thời gian tới.

Luật Lao động quy định về mức lương tối thiểu, thời gian làm việc, nghỉ ngơi, và các chế độ bảo hiểm xã hội, y tế... Các doanh nghiệp như PNJ cần tuân thủ những quy định này khi xây dựng bảng lương và các chế độ phúc lợi cho nhân viên. Nghị định 74/2024/NĐ-CP đặt ra một khung pháp lý mới về mức lương tối thiểu, tạo ra những thay đổi đáng kể trong quy trình tuyển dụng của các doanh nghiệp. Doanh nghiệp cần chủ động thích ứng với những thay đổi này để đảm bảo tuân thủ pháp luật và duy trì hoạt động kinh doanh hiệu quả. Điều này ảnh hưởng trực tiếp đến việc xác định lương và các chế độ đãi ngộ cho nhân viên tại PNJ.

Tuân thủ các quy định về lương và phúc lợi không chỉ bảo vệ quyền lợi của nhân viên mà còn giúp PNJ xây dựng môi trường làm việc hấp dẫn, thu hút và giữ chân nhân tài.

- **Môi trường cạnh tranh của doanh nghiệp**

Theo báo lao động, Ngành trang sức Việt Nam hiện đang chứng kiến sự cạnh tranh khốc liệt với khoảng 10.000 cửa hàng truyền thống. Tuy nhiên, phân khúc cao cấp lại tập trung vào một số "ông lớn" như PNJ, DOJI và các thương hiệu quốc tế như Pandora. Áp lực cạnh tranh này đã buộc các doanh nghiệp, đặc biệt là PNJ,

phải không ngừng nâng cao giá trị cốt lõi. Sự trỗi dậy của thương mại điện tử đã làm thay đổi hành vi tiêu dùng, đòi hỏi các doanh nghiệp phải thích ứng nhanh chóng. Điều này dẫn đến nhu cầu cấp thiết về nhân sự đa năng, sở hữu cả kỹ năng truyền thống và kỹ năng số, đặc biệt là trong lĩnh vực marketing kỹ thuật số.

- **Quan hệ cung cầu trên thị trường lao động**

Thị trường lao động hiện nay đang đối mặt với tình trạng khan hiếm nhân tài, việc thiếu hụt nguồn nhân lực chất lượng cao trở thành một thách thức lớn đối với các doanh nghiệp, đặc biệt là trong lĩnh vực kinh doanh trang sức. Nhu cầu về nhân lực có trình độ cao ở ngành này luôn vượt xa nguồn cung hiện tại.

Sự cạnh tranh về nhân tài ngày càng gay gắt khi các doanh nghiệp trong cùng ngành và cả các ngành khác đều đua nhau để thu hút và giữ chân nhân tài. Điều này buộc PNJ phải đưa ra các chính sách hấp dẫn, không chỉ về mặt lương thưởng mà còn về các chính sách phúc lợi và môi trường làm việc để duy trì và phát triển đội ngũ nhân sự chất lượng, từ đó đảm bảo sự ổn định và hiệu quả trong hoạt động kinh doanh.

2.5.2. Nhân tố bên trong:

- **Hình ảnh uy tín của Công ty**

Qua hơn 30 năm hình thành và phát triển, Công ty đã xây dựng khá thành công thương hiệu và uy tín của mình trong lĩnh vực sản xuất kinh doanh trang sức chuyên nghiệp. Uy tín này không chỉ được thể hiện qua chất lượng sản phẩm, dịch vụ mà còn qua văn hóa doanh nghiệp độc đáo. Một văn hóa doanh nghiệp lành mạnh, nơi mà nhân viên được tôn trọng và có cơ hội phát triển bản thân là yếu tố thu hút các ứng viên tiềm năng, góp phần xây dựng một đội ngũ nhân sự chuyên nghiệp và gắn bó.

Việc đạt Top 1 Nơi làm việc tốt nhất Việt Nam 2022 trong ngành bán lẻ cùng với việc giành giải thưởng VNHR 2022 trong 03 hạng mục: Chiến lược quản trị nhân sự, Phát triển nội lực doanh nghiệp và Phát triển bền vững, đều là minh chứng cho sự công nhận về uy tín và thương hiệu của công ty. Uy tín và thương hiệu như vậy sẽ có ảnh hưởng tích cực đến hoạt động tuyển dụng của công ty, thu hút nhiều ứng viên chất lượng tham gia thi tuyển khi công ty có nhu cầu tuyển

dụng nhân lực, từ đó củng cố thêm sức mạnh cho đội ngũ nhân sự và định vị vững chắc trong thị trường lao động.

- **Nhu cầu nhân sự của các bộ phận**

Nhu cầu nhân sự của mỗi bộ phận tại PNJ không chỉ đóng vai trò quan trọng mà còn là động lực chính thúc đẩy quá trình tuyển dụng. Tùy thuộc vào chiến lược mở rộng kinh doanh, việc ra mắt sản phẩm mới hoặc triển khai các dự án đặc biệt, mỗi bộ phận sẽ có những yêu cầu về nhân sự riêng biệt.

Ví dụ, khi PNJ giới thiệu dòng trang sức cao cấp mới, bộ phận thiết kế sẽ cần tuyển thêm các nhà thiết kế tài năng. Ngược lại, khi mở rộng hệ thống cửa hàng, bộ phận bán hàng sẽ cần tuyển dụng một lượng lớn nhân viên bán hàng. Bằng cách xác định rõ nhu cầu nhân sự của từng bộ phận, PNJ có thể lập kế hoạch tuyển dụng chi tiết, đảm bảo sự tìm kiếm và tuyển dụng được những ứng viên phù hợp nhất, đáp ứng yêu cầu công việc và góp phần vào sự phát triển toàn diện của công ty.

Nhu cầu nhân sự không chỉ ảnh hưởng đến việc xây dựng mô tả công việc, tìm kiếm ứng viên mà còn đến giai đoạn phỏng vấn và lựa chọn ứng viên, quy trình quan trọng giúp đảm bảo sự phù hợp và hiệu quả của đội ngũ nhân sự với mục tiêu và triển vọng phát triển của PNJ.

- **Cơ hội thăng tiến, phát triển nghề nghiệp**

Tại PNJ, mỗi nhân viên đều được đồng hành xây dựng lộ trình nghề nghiệp cá nhân rõ ràng, giúp định hình mục tiêu và hoạch định con đường phát triển sự nghiệp. Công ty không ngừng đầu tư vào các chương trình đào tạo đa dạng, cả nội bộ và ngoại khóa, nhằm trang bị cho nhân viên đầy đủ kiến thức và kỹ năng, sẵn sàng đảm nhận những vị trí lãnh đạo trong tương lai.

Việc đầu tư vào cơ hội thăng tiến và phát triển nghề nghiệp không chỉ giúp doanh nghiệp thu hút và giữ chân nhân tài mà còn góp phần xây dựng một đội ngũ nhân sự chuyên nghiệp, năng động và gắn bó, từ đó đóng góp vào sự phát triển bền vững của doanh nghiệp.

- **Văn hóa doanh nghiệp**

Văn hóa doanh nghiệp tại PNJ không chỉ tồn tại trên giấy tờ mà còn được thể hiện rõ nét thông qua những hành động, cử chỉ của từng cá nhân trong công ty.

Ở đây, quan tâm không chỉ dừng lại ở việc cung cấp mức lương hấp dẫn mà còn tạo ra một môi trường làm việc nơi mỗi nhân viên được tôn trọng, khuyến khích phát triển và có cơ hội để chia sẻ ý kiến.

Các chính sách nhân sự ưu việt, kết hợp với môi trường làm việc thân thiện, cởi mở, đã tạo nên một trải nghiệm ứng tuyển đặc biệt và đáng nhớ. Đặc biệt, văn hóa doanh nghiệp độc đáo này không chỉ giúp PNJ thu hút mà còn giữ chân những tài năng, đồng thời xây dựng một đội ngũ nhân sự vững mạnh, sẵn sàng vượt qua mọi thách thức và chinh phục những cơ hội mới.

Ví dụ: Chương trình "Mái ấm niềm tin PNJ" là một hoạt động xã hội tiêu biểu, thể hiện rõ nét văn hóa doanh nghiệp của PNJ. Thay vì chỉ tập trung vào lợi nhuận, PNJ đã dành nguồn lực và tâm huyết để xây dựng nhà cho những gia đình có hoàn cảnh khó khăn. Chương trình "Mái ấm niềm tin PNJ" không chỉ là một hoạt động thiện nguyện đơn thuần mà còn là một minh chứng sinh động cho văn hóa doanh nghiệp của PNJ. Nó thể hiện rõ ràng những giá trị cốt lõi, sự quan tâm đến cộng đồng và tinh thần đoàn kết của công ty.

2.6. Đánh giá chung về công tác tuyển dụng nhân lực tại Công ty Cổ phần Vàng bạc Đá quý Phú Nhuận (PNJ)

2.6.1. Ưu điểm

Qua đánh giá thực trạng tuyển dụng nhân lực tại Công ty Cổ phần Vàng bạc Đá quý Phú Nhuận (PNJ), có thể thấy công tác tuyển dụng đã đáp ứng tương đối tốt nhu cầu sản xuất kinh doanh của công ty. Nhu cầu nhân sự được xác định dựa trên kế hoạch kinh doanh và nhu cầu thực tế của từng đơn vị, giúp công ty chủ động trong việc đáp ứng nguồn lao động cần thiết, đặc biệt trong những thời điểm biến động.

Nguồn tuyển dụng của công ty khá đa dạng, bao gồm cả nguồn nội bộ và nguồn bên ngoài. Công ty ưu tiên tuyển dụng nội bộ cho các vị trí quản lý, nhằm tận dụng kinh nghiệm và sự hiểu biết sâu sắc của nhân viên về văn hóa và quy trình làm việc. Tuy nhiên, để mang đến luồng gió mới và đáp ứng nhu cầu nhân lực đa dạng, công ty vẫn tập trung vào nguồn tuyển dụng bên ngoài. Việc kết hợp cả hai nguồn tuyển này không chỉ giúp công ty tìm được những ứng viên phù hợp mà còn tạo

động lực cho nhân viên hiện tại phấn đấu, đồng thời thúc đẩy sự đổi mới và phát triển.

Quá trình tuyển dụng tại Công ty Cổ phần Vàng bạc Đá quý Phú Nhuận (PNJ) không chỉ đảm bảo tính chuyên nghiệp mà còn thể hiện sự cam kết của công ty với cộng đồng. Việc đăng tuyển trên nhiều nền tảng khác nhau và các hoạt động trách nhiệm xã hội đã giúp công ty tiếp cận được với một lượng lớn ứng viên tiềm năng. Quá trình tuyển chọn được thực hiện minh bạch, công bằng, với các bài kiểm tra và phỏng vấn được chuẩn bị kỹ lưỡng. Đặc biệt, việc thông báo kết quả nhanh chóng và rõ ràng đã tạo nên một trải nghiệm ứng tuyển chuyên nghiệp, giúp ứng viên cảm thấy được tôn trọng. Nhờ đó, PNJ không chỉ thu hút được những tài năng xuất sắc mà còn xây dựng được một thương hiệu tuyển dụng mạnh mẽ, góp phần nâng cao vị thế của công ty trên thị trường.

2.6.2. Hạn chế

- **Còn phụ thuộc nhiều vào nguồn ứng viên bên ngoài:** Việc quá phụ thuộc vào nguồn ứng viên bên ngoài tiềm ẩn nhiều rủi ro. Chi phí tuyển dụng và đào tạo tăng cao, đồng thời kéo dài thời gian tuyển dụng. Khó khăn trong việc đánh giá năng lực thực sự và sự phù hợp của ứng viên cũng là một vấn đề đáng quan tâm. Bên cạnh đó, việc liên tục bổ sung nhân sự mới có thể gây mất cân bằng trong đội ngũ hiện tại, ảnh hưởng đến tinh thần làm việc và văn hóa doanh nghiệp. Cuối cùng, rủi ro tuyển dụng sai người là rất lớn, có thể gây ra nhiều hệ lụy tiêu cực cho công ty.

- **Chưa sát sao trong việc sử dụng chi phí tuyển dụng:** Công ty đã đầu tư vào nhiều nền tảng khác nhau để thu hút ứng viên, tuy nhiên chỉ có 3 trong số đó đem lại hiệu quả cao nhất. Các nền tảng còn lại không chỉ không mang lại kết quả đáng kể mà còn tăng chi phí tuyển dụng, dẫn đến giảm năng suất và lợi nhuận của công ty.

- **Khó khăn trong việc đánh giá tiềm năng phát triển của ứng viên:** Công ty chỉ tập trung vào đánh giá kinh nghiệm làm việc của ứng viên mà chưa quan tâm đến các yếu tố khác như khả năng học hỏi, sáng tạo, hoặc động cơ làm việc. Điều này dẫn đến việc bỏ lỡ những ứng viên có tiềm năng phát triển lớn.

TÓM TẮT CHƯƠNG 2

Nhằm đáp ứng nhu cầu mở rộng quy mô kinh doanh mạnh mẽ, PNJ đã triển khai một chiến dịch tuyển dụng quy mô lớn. Kết quả đạt được vô cùng khả quan, với tỷ lệ tuyển dụng thành công lên đến 98% so với mục tiêu đề ra ban đầu. Nguồn ứng viên chủ yếu được tìm kiếm từ các nền tảng tuyển dụng trực tuyến uy tín như LinkedIn, CareerViet và VietnamWork. Quy trình tuyển dụng tại PNJ đã được xây dựng một cách cẩn thận và đã mang lại hiệu quả cao. Tuy nhiên, phương pháp này vẫn còn một số điểm yếu cần được cải thiện để tối ưu hóa quy trình tuyển dụng trong tương lai.

CHƯƠNG 3

ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG NHÂN SỰ TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN VÀNG BẠC ĐÁ QUÝ PHÚ NHUẬN (PNJ)

3.1. Những nổi bật và hạn chế trong công tác tuyển dụng tại Công ty Cổ phần Vàng bạc Đá quý Phú Nhuận (PNJ)

3.1.1. Những nổi bật

Qua đánh giá thực trạng tuyển dụng nhân lực tại Công ty Cổ phần Vàng bạc Đá quý Phú Nhuận (PNJ), có thể thấy công tác tuyển dụng đã đáp ứng tương đối tốt nhu cầu sản xuất kinh doanh của công ty.

Nguồn tuyển dụng của công ty khá đa dạng, bao gồm cả nguồn nội bộ và nguồn bên ngoài. Công ty ưu tiên tuyển dụng nội bộ cho các vị trí quản lý, nhằm tận dụng kinh nghiệm và sự hiểu biết sâu sắc của nhân viên về văn hóa và quy trình làm việc. Tuy nhiên, để mang đến luồng gió mới và đáp ứng nhu cầu nhân lực đa dạng, công ty vẫn tập trung vào nguồn tuyển dụng bên ngoài. Việc kết hợp cả hai nguồn tuyển này không chỉ giúp công ty tìm được những ứng viên phù hợp mà còn tạo động lực cho nhân viên hiện tại phấn đấu, đồng thời thúc đẩy sự đổi mới và phát triển.

Quá trình tuyển dụng tại Công ty Cổ phần Vàng bạc Đá quý Phú Nhuận (PNJ) không chỉ đảm bảo tính chuyên nghiệp mà còn thể hiện sự cam kết của công ty với cộng đồng. Việc đăng tuyển trên nhiều nền tảng khác nhau và các hoạt động trách nhiệm xã hội đã giúp công ty tiếp cận được với một lượng lớn ứng viên tiềm năng. Quá trình tuyển chọn được thực hiện minh bạch, công bằng, với các bài kiểm tra và phỏng vấn được chuẩn bị kỹ lưỡng. Đặc biệt, việc thông báo kết quả nhanh chóng và rõ ràng đã tạo nên một trải nghiệm ứng tuyển chuyên nghiệp, giúp ứng viên cảm thấy được tôn trọng. Nhờ đó, PNJ không chỉ thu hút được những tài năng xuất sắc mà còn xây dựng được một thương hiệu tuyển dụng mạnh mẽ, góp phần nâng cao vị thế của công ty trên thị trường.

Bên cạnh đó, việc khuyến khích tinh thần sáng tạo của nhân viên thông qua các cuộc thi và chương trình đóng góp ý tưởng đã tăng cường sự gắn kết và tạo ra một

môi trường làm việc lý tưởng. Tất cả những yếu tố này đã góp phần xây dựng một thương hiệu nhà tuyển dụng mạnh mẽ, thu hút đông đảo ứng viên chất lượng và tạo nên một đội ngũ nhân sự vững mạnh, sẵn sàng đồng hành cùng PNJ phát triển bền vững.

3.1.2. Những hạn chế

Mặc dù đã đạt được nhiều thành công trong tuyển dụng, quá trình tuyển dụng của PNJ vẫn còn một số hạn chế cần được cải thiện để nâng cao hiệu quả.

PNJ vẫn còn phụ thuộc nhiều vào nguồn tuyển dụng bên ngoài. Điều này mặc dù giúp công ty tiếp cận được nhiều ứng viên tiềm năng nhưng cũng kéo theo không ít khó khăn. Chi phí tuyển dụng từ nguồn bên ngoài thường cao hơn so với việc phát triển nhân tài nội bộ. Bên cạnh đó, việc đào tạo nhân viên mới cũng tốn kém thời gian và nguồn lực. Để khắc phục vấn đề này, PNJ cần có những chính sách hỗ trợ và phát triển sự nghiệp cho nhân viên hiện tại, tạo động lực để họ gắn bó lâu dài với công ty. Đồng thời, công ty cũng nên tăng cường các hoạt động tuyển dụng nội bộ, tạo cơ hội thăng tiến cho nhân viên.

Bên cạnh đó, PNJ còn đang khó khăn trong việc đánh giá tiềm năng phát triển của ứng viên, Công ty chỉ tập trung vào đánh giá kinh nghiệm làm việc của ứng viên mà chưa quan tâm đến các yếu tố khác như khả năng học hỏi, sáng tạo, hoặc động cơ làm việc. Điều này dẫn đến việc bỏ lỡ những ứng viên có tiềm năng phát triển lớn.

3.2. Đề xuất:

3.3.1. Cải thiện nguồn ứng viên nội bộ

Để nâng cao nguồn ứng viên nội bộ tại PNJ, cần có một chiến lược toàn diện, kết hợp giữa việc xây dựng môi trường làm việc hấp dẫn, đầu tư vào phát triển nhân tài và tạo ra các cơ hội thăng tiến rõ ràng.

Lộ trình Xây dựng Văn hóa Doanh nghiệp Mạnh mẽ và Hấp dẫn tại PNJ

1. Xây dựng thương hiệu nhà tuyển dụng mạnh:

- *Truyền thông giá trị cốt lõi:* Làm rõ sứ mệnh và tầm nhìn của PNJ.
- *Tạo hình ảnh hấp dẫn:* PNJ là nơi làm việc lý tưởng, phát triển sự nghiệp.

- **Tạo môi trường thân thiện:** Tổ chức các hoạt động giao lưu, teambuilding.

2. Đầu tư vào phát triển nhân tài:

- **Xây dựng lộ trình nghề nghiệp rõ ràng:** Định hình bậc thang thăng tiến.
- **Đa dạng hóa đào tạo:** Khóa học, workshop, mentoring, học bổng.
- **Đánh giá hiệu quả công bằng:** Đảm bảo công bằng, dựa trên kết quả làm việc.

3. Tạo cơ hội thăng tiến:

- **Tạo vị trí mới:** Đáp ứng nhu cầu nhân sự và tạo cơ hội.
- **Khuyến khích luân chuyển:** Mở rộng kiến thức và kỹ năng.

4. Chương trình giới thiệu nhân tài:

- **Khuyến khích giới thiệu:** Tạo động lực cho nhân viên.
- **Đảm bảo công bằng:** Tuân thủ quy trình tuyển dụng.

5. Sử dụng công nghệ:

- **Hệ thống quản lý nhân sự:** Quản lý thông tin, đánh giá, phát triển.
- **Nền tảng học tập trực tuyến:** Tự học mọi lúc mọi nơi.

3.3.2. Cải thiện chi phí tuyển dụng bên ngoài:

Phân tích dữ liệu cho thấy, LinkedIn, CareerViet và Vietnamwork đã mang lại hiệu quả vượt trội trong việc thu hút ứng viên chất lượng, chiếm hơn 90% tổng số ứng viên được phỏng vấn. Ngược lại, TopCV và Careerlink, dù đã được đầu tư, chỉ đóng góp khoảng 10% và đang chiếm 10% tổng chi phí tuyển dụng. Để tối ưu hóa nguồn lực và tăng cường hiệu quả tuyển dụng, chúng ta nên tập trung đầu tư vào 3 nền tảng hiệu quả đã được chứng minh, đồng thời cân nhắc việc loại bỏ TopCV và Careerlink. Quyết định này không chỉ giúp công ty tiết kiệm chi phí đáng kể mà còn góp phần xây dựng một đội ngũ nhân sự chất lượng cao, đáp ứng yêu cầu phát triển của doanh nghiệp.

3.3.3. Đánh giá ứng viên dựa trên KSAOs:

Đánh giá KSAOs cung cấp một công cụ khoa học giúp công ty tuyển dụng được những ứng viên không chỉ đáp ứng yêu cầu công việc hiện tại mà còn có tiềm năng phát triển lâu dài. Nhờ đó, công ty có thể xây dựng một đội ngũ nhân sự ổn

định, sáng tạo và hiệu quả, góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh và đạt được mục tiêu kinh doanh một cách bền vững.

Bảng 3.1: Bảng đánh giá ứng viên dựa trên KSAOs

KSAOs	Tiêu chí đánh giá	Mức độ				Nhận xét
		1	2	3	4	
Kiến thức	- Hiểu biết về công việc, ngành nghề					
	- Kiến thức chuyên môn liên quan					
	- Kiến thức về công ty, sản phẩm/dịch vụ					
	- Khả năng áp dụng kiến thức vào thực tế					
Kỹ năng	- Kỹ năng giao tiếp, làm việc nhóm					
	- Kỹ năng giải quyết vấn đề					
	- Kỹ năng sử dụng công cụ, phần mềm					
	- Kỹ năng lập kế hoạch, tổ chức					
Khả năng	- Khả năng học hỏi, thích nghi					
	- Khả năng sáng tạo, đổi mới					
	- Khả năng làm việc độc lập					
	- Khả năng chịu áp lực					
Các đặc điểm khác	- Thái độ làm việc					
	- Động cơ làm việc					
	- Tính cách					
	- Kinh nghiệm làm việc					

Mức độ: Ghi nhận mức đạt của ứng viên cho mỗi yếu tố

1: Yếu;

2: Trung bình;

3: Tốt

4: Rất tốt.

Nhận Xét: Ghi chú các điểm mạnh, điểm yếu và nhận xét khác về ứng viên đối với từng yếu tố.

Bảng đánh giá này giúp bạn đánh giá một cách cụ thể và chuẩn xác về khả năng của ứng viên đáp ứng yêu cầu công việc dựa trên KSAOs. Có thể sử dụng bảng đánh giá này trong quá trình phỏng vấn ứng viên hoặc khi xem xét hồ sơ ứng tuyển để đảm bảo lựa chọn được ứng viên phù hợp nhất với vị trí công việc của bạn. Đảm bảo rằng bảng đánh giá này được cá nhân hóa và điều chỉnh phù hợp với nhu cầu cụ thể của tổ chức và vị trí công việc.

TÓM TẮT CHƯƠNG 3

Tuyển dụng nhân sự đóng vai trò cốt lõi trong việc xây dựng một môi trường làm việc hiệu quả và tạo điều kiện phát triển cho nhân viên. PNJ đã đạt được những thành tựu đáng kể trong lĩnh vực này, với môi trường làm việc thân thiện và nhiều phúc lợi hấp dẫn.

Tuy nhiên, nghiên cứu sâu hơn cho thấy vẫn còn những điểm cần cải thiện, đặc biệt trong việc tuyển dụng thực tập sinh. Công ty hiện còn phụ thuộc quá nhiều vào nguồn tuyển dụng bên ngoài và chưa tận dụng tối đa công nghệ AI trong quá trình sàng lọc hồ sơ.

Để nâng cao hiệu quả trong quá trình tuyển dụng nhân sự, PNJ cần tập trung vào một số biện pháp cụ thể. Trước hết, công ty cần tối ưu hóa nguồn ứng viên nội bộ. Điều này không chỉ giúp giảm chi phí tuyển dụng mà còn giữ chân nhân viên hiện tại, thu hút ứng viên chất lượng từ bên trong tổ chức. Bằng cách tận dụng hiệu quả chi phí tuyển dụng và áp dụng KSAOs trong quá trình đánh giá ứng viên, PNJ sẽ tạo ra một quy trình tuyển dụng linh hoạt và hiệu quả hơn.

Tổng kết lại, Công ty Cổ phần Vàng bạc Đá quý Phú Nhuận (PNJ) đã có sự cố gắng trong việc xây dựng và duy trì hoạt động tuyển dụng nhân sự. Tuy nhiên, doanh nghiệp vẫn cần cải thiện một số điểm nhằm đảm bảo sự thành công và sự phát triển của nhân viên và công ty. Các biện pháp mà tác giả đề xuất có thể giúp cải thiện hoạt động tuyển dụng thực tập sinh tại doanh nghiệp.

KẾT LUẬN

Tăng trưởng và phát triển bền vững là mục tiêu của mọi doanh nghiệp. Để đạt được điều này, việc tuyển dụng nhân sự đóng vai trò vô cùng quan trọng. Như Jack Welch từng chia sẻ: "Các công ty chỉ có thể thành công nếu họ có những người giỏi nhất". Điều này khẳng định rằng việc tìm kiếm và thu hút những nhân sự phù hợp là yếu tố quyết định sự thành bại của doanh nghiệp.

Việc tuyển dụng đúng người vào đúng vị trí không chỉ giúp tiết kiệm chi phí mà còn nâng cao năng suất làm việc, tăng khả năng cạnh tranh và xây dựng một đội ngũ nhân sự vững mạnh. Đặc biệt trong bối cảnh cạnh tranh khốc liệt như hiện nay, việc sở hữu một đội ngũ nhân viên tài năng là lợi thế cạnh tranh quan trọng.

Công ty Cổ phần Vàng bạc Đá quý Phú Nhuận (PNJ), với vị thế là một trong những doanh nghiệp hàng đầu, đã nhận thức rõ tầm quan trọng của công tác tuyển dụng. Tuy nhiên, để đạt được hiệu quả cao hơn, công ty cần tiếp tục hoàn thiện quy trình tuyển dụng, đặc biệt là trong việc nâng cao năng lực đánh giá ứng viên và xây dựng một hệ thống quản lý nhân sự hiện đại.

Đề tài "Nâng cao hiệu quả công tác tuyển dụng nhân sự tại Công ty Cổ phần Vàng bạc Đá quý Phú Nhuận (PNJ)" đã và đang được nghiên cứu kỹ lưỡng. Qua đó, chúng ta có thể thấy rằng việc tuyển dụng không chỉ là một khâu trong quy trình quản lý nhân sự mà còn là yếu tố cốt lõi quyết định sự thành công của doanh nghiệp. Vì vậy, việc xây dựng một quy trình tuyển dụng khoa học, hiệu quả là điều cần thiết để đảm bảo nguồn nhân lực chất lượng, đáp ứng được yêu cầu ngày càng cao của thị trường.